

# **ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIOS**

**MELISSA SUSANA RUIZ SAENZ  
ANGELICA MARIA VALERO ACEVEDO**

**TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTA D.C.  
2009**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL  
SECTOR SERVICIOS**

**MELISSA SUSANA RUIZ SAENZ  
ANGELICA MARIA VALERO ACEVEDO**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:  
CARLOS EDUARDO MENDEZ**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTA D.C.  
2008**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
GLOSARIO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	2
Objetivo General	2
Objetivos específicos	2
CULTURA ORGANIZACIONAL	3
Variables influyentes de la cultura organizacional	6
1. Concepto del líder sobre el hombre	6
2. Estructura de la organización	7
3. Sistema cultural	10
4. Clima de la organización	14
CARACTERIZACION DE LA EMPRESA	17
METODOLOGIA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	18
GRUPO 1	21
RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 1	22
CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 1	30
CATEGORIA DE ANALISIS GRUPO 1. SU DESCRIPCION E IMPACTO	35
TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 1	37
ANÁLISIS GRUPO 1	41
GRUPO 2	44
RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 2	45
CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 2	53
CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 2. SU DESCRIPCION E IMPACTO	60
TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 2	61
ANALISIS GRUPO 2	66
GRUPO 3	68
RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 3	69
CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 3	74
CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 3. SU DESCRIPCION E IMPACTO	77
TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 3	79

ANALISIS GRUPO 3 _____	83
GRUPO 4 _____	86
RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 4 _____	87
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DEL GRUPO 4 _____	93
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS GRUPO 4. SU DESCRIPCIÓN E IMPACTO _____	99
TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 4 _____	101
ANÁLISIS DEL GRUPO 4 _____	106
GRUPO 5 _____	108
RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 5 _____	109
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS GRUPO 5 _____	115
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS GRUPO 5. SU DESCRIPCIÓN E IMPACTO _____	120
TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 5 _____	122
ANALISIS GRUPO 5 _____	127
GRUPO 6 _____	129
RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 6 _____	130
CATEGORIAS DE ANÁLISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 6 _____	138
CATEGORIAS DE ANALISIS, SU DESCRIPCION E IMPACTO. GRUPO 6 _____	147
TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 6 _____	149
ANÁLISIS GRUPO 6 _____	154
GRUPO 7 _____	157
RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 7 _____	158
CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 7 _____	163
CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO. GRUPO 7 _____	170
TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 7 _____	172
ANALISIS GRUPO 7 _____	177
GRUPO 8 _____	180
RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE GRUPO 8 _____	181
CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 8 _____	190
CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO. GRUPO 8 _____	200
TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 8 _____	202
ANALISIS GRUPO 8 _____	207
GRUPO 9 _____	210

RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 9 _____	211
CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 9	216
CATEGORIAS DE ANALISIS. SU DESCRIPCION E IMPACTO. GRUPO 9 _____	222
TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 9 _____	224
ANALISIS GRUPO 9 _____	229
GRUPO 10 _____	232
RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 10 _____	233
CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 10 _____	239
CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO. GRUPO 10 _____	244
TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 10 _____	246
ANALISIS GRUPO 10 _____	251
TOTAL EMPRESA _____	254
RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE	255
DEL TOTAL DE LA EMPRESA _____	255
CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .GRUPO 10 _____	261
CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO. TOTAL EMPRESA _____	268
CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO. TOTAL EMPRESA _____	269
TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. TOTAL EMPRESA _____	270
CUADRO COMPARATIVO _____	274
ANALISIS. TOTAL EMPRESA _____	276
DEFICIENCIAS _____	280
ACCIONES DE MEJORAMIENTO _____	281
BIBLIOGRAFIA _____	282

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables .Grupo 1 .....	22
TABLA 2. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 1.....	23
TABLA 3. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 1.....	24
TABLA 4. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 1.....	25
TABLA 5. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 1.....	26
TABLA 6. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 1.....	27
TABLA 7. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 1.....	28
TABLA 8. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 1.....	29
TABLA 9. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 1 .....	30
TABLA 10. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 1.....	30
TABLA 11. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 1 .....	31
TABLA 12. Categorías de análisis. Estructura autoridad. Grupo 1.....	31
TABLA 13. Categorías de análisis. Estructura autoridad (continuación ).....	32
Grupo 1.....	32
TABLA 14. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador .Grupo 1 .....	32
TABLA 15. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 1 .....	33
TABLA 16. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 1 .....	33
TABLA 17. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 1.....	34
TABLA 18. Categorías de análisis .Direccionamiento Estratégico. Grupo 1 .....	34
TABLA 19. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Grupo 1.....	35
TABLA 20. Categoría de análisis. Su descripción e impacto (continuación). Grupo 1.....	36
TABLA 21. Tendencias. Dinámica de la estructura. Grupo 1 .....	38
TABLA 22. Tendencias. Acción de liderazgo. Grupo 1.....	39
TABLA 23. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 1 .....	40
TABLA 24.Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 1 .....	41
TABLA 26. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Grupo 2.....	45

TABLA 27. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2.....	46
TABLA 28. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2.....	47
TABLA 29. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2.....	48
TABLA 30. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2.....	49
TABLA 31. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2.....	50
TABLA 32. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2.....	51
TABLA 33. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables del grupo 2 (continuación).....	52
TABLA 34. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 2 .....	53
TABLA 35. Categorías de análisis. Desarrollo Humano. Grupo 2.....	53
TABLA 36. Categorías de análisis .Desarrollo Humano (Continuación). .....	54
Grupo 2.....	54
TABLA 37. Categorías de análisis. Administración del recurso.....	54
Humano. Grupo 2.....	54
TABLA 38. Categorías de análisis .Estructura Autoridad. Grupo 2 .....	55
TABLA 39. Categorías de análisis. Relación Jefe Colaborador. Grupo 2 .....	55
TABLA 40. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador (continuación). Grupo 2 .....	56
TABLA 41. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 2 .....	56
TABLA 42. Categorías de análisis. Control. Grupo 2.....	57
TABLA 43. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Grupo 2 .....	57
TABLA 44. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 2.....	58
TABLA 45. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo 2. ....	59
TABLA 46. Categorías de análisis su descripción e impacto (continuación). Grupo 2.....	60
TABLA 47.Tendencias.Dinamica de la estructura. Grupo 2. ....	62
TABLA 48.Tendencias.Accion de liderazgo. Grupo 2.....	63
TABLA 49.Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 2 .....	64
TABLA 50.Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 2. ....	65
Tabla 51. Caracterización de la estructura .Grupo 2 .....	67
TABLA 52. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables .Grupo 3.....	69
TABLA 53. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación). .	70
Grupo 3.....	70

TABLA 54. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 3.....	71
TABLA 55. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).	72
Grupo 3.....	72
TABLA 56. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).	73
Grupo 3.....	73
TABLA 57. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 3. ....	74
TABLA 58. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 3.....	74
TABLA 59. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 3. ....	75
TABLA 60. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 3. ....	75
TABLA 61. Categorías de análisis. Relación Jefe – Colaborador. Grupo 3. ....	76
TABLA 62. Categorías de análisis. Control. Grupo 3.....	76
TABLA 63. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 3. ....	76
TABLA 64. Categorías de análisis. Su descripción e impacto. Grupo 3.....	77
TABLA 65. Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (Continuación) .....	78
Grupo 3.....	78
TABLA 66. Tendencias. Dinámica de la estructura. Grupo 3 .....	80
TABLA 67. Tendencias. Acción de liderazgo. Grupo 3.....	81
TABLA 68. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 3 .....	82
TABLA 69. Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 3 .....	83
TABLA 70. Caracterización de la estructura. Grupo 3.....	85
TABLA 71. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. Grupo 4 .....	87
TABLA 72. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. (continuación) .Grupo 4.....	88
TABLA 73. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. (continuación) .Grupo 4.....	89
TABLA 74. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. (continuación) .Grupo 4.....	90
TABLA 75. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. (continuación) .Grupo 4.....	91
TABLA 76. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. (continuación) .Grupo 4.....	92
TABLA 77. Categoría de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 4 .....	93
TABLA 78. Categoría de análisis. Desarrollo humano. Grupo 4.....	93
TABLA 79. Categoría de análisis. Desarrollo humano. Grupo 4 .....	94
TABLA 80. Categoría de análisis. Administración del recurso humano. ....	94
Grupo 4.....	94



TABLA 81. Categoría de análisis. Estructura autoridad. Grupo 4 .....	95
TABLA 82. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador .Grupo 4 .....	95
TABLA 83. Categorías de análisis. Relación jefe .....	96
TABLA 84. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 4 .....	96
TABLA 85. Categorías de análisis. Control. Grupo 4.....	97
TABLA 86. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Grupo 4 .....	97
TABLA 87. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 4 .....	98
TABLA 88. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Grupo 4.....	99
TABLA 89. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Grupo 4.....	100
TABLA 90. Tendencias. Dinámica de la estructura. Grupo 4 .....	102
TABLA 91. Tendencias. Acción de liderazgo. Grupo 4.....	103
TABLA 92. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 4 .....	104
TABLA 93. Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 4 .....	105
TABLA 94. Caracterización de la estructura. Grupo 4.....	107
TABLA 95. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Grupo 5.....	109
TABLA 96. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (Continuación). Grupo 5.....	110
TABLA 97. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (Continuación). Grupo 5.....	111
TABLA 98. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (Continuación). Grupo 5.....	112
TABLA 99. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (Continuación). Grupo 5.....	113
TABLA 100. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (Continuación). Grupo 5.....	114
TABLA 101. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 5 .....	115
TABLA 102. Categorías de análisis. Desarrollo Humano. Grupo 5.....	115
TABLA 103. Categorías de análisis .Administración del recurso humano. Grupo 5 .....	116
TABLA 104. Categorías de análisis .Estructura Autoridad. Grupo 5 .....	116
TABLA 105. Categorías de análisis. Relación Jefe Colaborador. Grupo 5 .....	117
TABLA 106. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 5 .....	117
TABLA 107. Categorías de análisis. Control. Grupo 5.....	118
TABLA 108. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Grupo 5 .....	118
TABLA 109. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 5 .....	119
TABLA 110. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo 5 .....	120
TABLA 111. Categorías de análisis su descripción e impacto (continuación). Grupo 5.....	121
TABLA 112. Tendencias. Dinamica de la estructura. Grupo 5 .....	123

TABLA 113.Tendencias.Accion de liderazgo. Grupo 5.....	124
TABLA 114.Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 5 .....	125
TABLA 115.Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 5 .....	126
TABLA 116. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 5.....	128
TABLA 117. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables .Grupo 6.....	130
TABLA 118. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6 .....	131
TABLA 119. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6 .....	132
TABLA 120. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6 .....	133
TABLA 121. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6 .....	134
TABLA 122. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6 .....	135
TABLA 123. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6 .....	136
TABLA 124. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6 .....	137
TABLA 125. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 6. ....	138
TABLA 126. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 6.....	138
TABLA 127. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 6.....	139
TABLA 128. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 6 .....	140
TABLA 129. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 6 .....	141
TABLA 130. Categorías de análisis. Estructura Autoridad (continuación). Grupo 6 .....	142
TABLA 131. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador. Grupo 6 .....	142
TABLA 132. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador (continuación). Grupo 6 .....	143
TABLA 133.Categorías de análisis .Estructura coordinación. Grupo 6 .....	144
TABLA 134. Categorías de análisis. Control. Grupo 6.....	144
TABLA 135. Categorías de análisis. Control (continuación). Grupo 6.....	145
TABLA 136. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico (continuación). Grupo 6.....	145
TABLA 137. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 6 .....	146
TABLA 138. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo 6 .....	147
TABLA 139. Categorías de análisis su descripción e impacto (continuación). Grupo 6.....	148
TABLA 140.Tendencias.Dinamica de la estructura. Grupo 6 .....	150
TABLA 141.Tendencias.Accion de liderazgo. Grupo 6.....	151
TABLA 142.Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 6 .....	152

Tabla 143. Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 6 .....	153
TABLA 144. Caracterización de la estructura. Grupo 6 .....	155
TABLA 145. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables .Grupo 7.....	158
TABLA 146. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación) .Grupo 7.....	159
TABLA 147. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación) .Grupo 7.....	160
TABLA 148. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación) .Grupo 7.....	161
TABLA 149. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación) .Grupo 7.....	162
TABLA 150. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 7 .....	163
TABLA 151. Categorías de análisis. Desarrollo Humano. Grupo 7 .....	163
TABLA 152. Categorías de análisis. Desarrollo Humano (continuación). Grupo 7 .....	164
TABLA 153. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 7. ....	165
TABLA 154. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 7 .....	166
TABLA 155. Categorías de análisis. Relación Jefe – Colaborador. Grupo 7. ....	167
TABLA 156. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 7 .....	167
TABLA 157. Categorías de análisis. Control. Grupo 7.....	168
TABLA 158. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Grupo 7 .....	168
TABLA 159. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 7 .....	168
TABLA 160. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores (continuación). Grupo 7 .....	169
TABLA 161. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Grupo 7 .....	170
TABLA 162. Categoría de análisis. Su descripción e impacto (continuación). Grupo 7 .....	171
TABLA 163. Tendencias. Dinámica de la estructura. Grupo 7 .....	173
TABLA 164. Tendencias. Acción de liderazgo. Grupo 7.....	174
TABLA 165. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 7 .....	175
TABLA 166. Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 7 .....	176
TABLA 167. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 7.....	178
TABLA 168. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables .Grupo 8.....	181
TABLA 169. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8.....	182
TABLA 170. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8.....	183
TABLA 171. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8.....	184

TABLA 172. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8 .....	185
TABLA 173. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8 .....	186
TABLA 174. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8 .....	187
TABLA 175. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8 .....	188
TABLA 176. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8 .....	189
TABLA 177. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 8 .....	190
TABLA 178. Categorías de análisis. Desarrollo Humano. Grupo 8 .....	190
TABLA 179. Categorías de análisis. Desarrollo Humano (continuación). Grupo 8 .....	191
TABLA 180. Categorías de análisis .Administración del recurso humano. Grupo 8 .....	191
TABLA 181. Categorías de análisis .Administración del recurso humano (continuación). Grupo 8 .....	192
TABLA 182. Categorías de análisis .Administración del recurso humano (continuación). Grupo 8 .....	193
TABLA 183. Categorías de análisis .Estructura Autoridad. Grupo 8 .....	193
TABLA 184. Categorías de análisis .Estructura Autoridad (continuación). Grupo 8 .....	194
TABLA 185. Categorías de análisis. Relación Jefe Colaborador. Grupo 8 .....	195
TABLA 186. Categorías de análisis. Relación Jefe Colaborador. Grupo 8 .....	196
TABLA 187. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 8 .....	196
TABLA 188. Categorías de análisis. Control. Grupo 8.....	197
TABLA 189. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Grupo 8 .....	198
TABLA 190. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 8.....	198
TABLA 191. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores (continuación). Grupo 8 .....	199
TABLA 192. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo 8 .....	200
TABLA 193. Categorías de análisis su descripción e impacto (continuación). Grupo 8.....	201
TABLA 194.Tendencias.Dinamica de la estructura. Grupo 8 .....	203
TABLA 195.Tendencias.Accion de liderazgo. Grupo 8.....	204
TABLA 196.Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 8 .....	205
TABLA 197.Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 8 .....	206
TABLA 198. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 8.....	208
TABLA 199. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables .Grupo 9.....	211
TABLA 200. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación) .Grupo 9.....	212
TABLA 201. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación) .Grupo 9.....	213

TABLA 202. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación)	
.Grupo 9.....	214
TABLA 203. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación)	
.Grupo 9.....	215
TABLA 204. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 9 .....	216
TABLA 205. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 9.....	216
TABLA 206. Categorías de análisis. Desarrollo humano (continuación). Grupo 9.....	217
TABLA 207. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 9 .....	217
TABLA 208. Categorías de análisis. Administración del recurso humano (continuación). Grupo 9.....	218
TABLA 209. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 9 .....	218
TABLA 210. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 9 .....	219
TABLA 211. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador. Grupo 9 .....	219
TABLA 212. Categorías de análisis .Estructura coordinación. Grupo 9 .....	219
TABLA 213. Categorías de análisis .Estructura coordinación. Grupo 9 .....	220
TABLA 214. Categorías de análisis. Control. Grupo 9.....	220
TABLA 215. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico (continuación). Grupo 9.....	221
TABLA 216. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 9.....	221
TABLA 217. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo 9 .....	222
TABLA 219.Tendencias.Dinamica de la estructura. Grupo 9 .....	225
TABLA 220. Tendencias. Acción de liderazgo. Grupo 9.....	226
TABLA 221. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 9 .....	227
TABLA 222. Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 9 .....	228
TABLA 223. Caracterización de la cultura organizacional .Grupo 9.....	231
TABLA 224. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables .Grupo 1 .....	233
TABLA 225. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 10.....	234
TABLA 226. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 10.....	235
TABLA 227. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 10.....	236
TABLA 228. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 10.....	237
TABLA 229. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación).	
Grupo 10.....	238
TABLA 230. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 10 .....	239
TABLA 231. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 10.....	239
TABLA 232. Categorías de análisis. Desarrollo humano (continuación). Grupo 10.....	240

TABLA 233. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 10 .....	240
TABLA 234. Categorías de análisis. Administración del recurso humano (continuación). Grupo 10	241
TABLA 235. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 10 .....	241
TABLA 236. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador. Grupo 10 .....	242
TABLA 237. Categorías de análisis .Estructura coordinación. Grupo 10 .....	242
TABLA 238. Categorías de análisis. Control. Grupo 10 .....	243
TABLA 239. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico (continuación). Grupo 10.....	243
TABLA 240. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 10 .....	243
TABLA 241. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo10 .....	244
TABLA 242. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo10 .....	245
TABLA 243.Tendencias.Dinamica de la estructura. Grupo 10 .....	247
TABLA 244.Tendencias.Accion de liderazgo. Grupo 10.....	248
TABLA 245.Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 10 .....	249
TABLA 246.Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 10 .....	250
TABLA 247. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 10.....	252
TABLA 248. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa .....	255
TABLA 249. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa .....	256
TABLA 250. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa .....	257
TABLA 251. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa .....	258
TABLA 252. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa .....	259
TABLA 253. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa .....	260
TABLA 254.Categoria de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Total empresa .....	261
TABLA 255. Categoría de análisis. Desarrollo humano. Total empresa .....	261
TABLA 256. Categoría de análisis. Administración del recurso humano. ....	262
Total empresa.....	262
TABLA 257. Categoría de análisis. Estructura autoridad. Total empresa .....	263
TABLA 258. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador. Total empresa .....	264
TABLA 259. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Total empresa .....	265
TABLA 260. Categorías de análisis. Control. Total empresa .....	265
TABLA 261. Categorías de análisis. Control. Total empresa (continuación).....	266
TABLA 262. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Total empresa .....	266

TABLA 263. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Total empresa.....	267
TABLA 264. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Total empresa .....	268
TABLA 265. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Total empresa .....	269
TABLA 266. Tendencias. Dinámica de la estructura. Total empresa .....	271
TABLA 267. Tendencias. Acción de liderazgo. Total empresa.....	272
TABLA 268. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Total empresa .....	273
TABLA 269. Tendencias. Estrategia empresarial. Total empresa .....	274
TABLA 270. NUMERO DE RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS Y PORCENTAJE POR CADA TENDENCIA Y AEROLINEA.....	275
TABLA 271. Caracterización de la cultura organizacional. Total empresa.....	278

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 .Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 1.....	43
FIGURA 2. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 2.....	67
FIGURA 3. Caracterización de la cultura organizacional .Grupo 3.....	85
FIGURA 4. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 4.....	107
FIGURA 5. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 5.....	128
FIGURA 6. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 6.....	156
FIGURA 7. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 7.....	178
FIGURA 8. Caracterización de la cultura organizacional .Grupo 8.....	208
FIGURA 9. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 9.....	231
FIGURA 10. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 10.....	252
FIGURA 11. Caracterización de la cultura organizacional. Total empresa.....	278
FIGURA 12. Caracterización de la cultura organizacional. Grafico comparativo. ....	279



## **RESUMEN**

La cultura corporativa es “La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos”<sup>1</sup>.

Es a partir de estos significados y comportamientos que se busca realizar una descripción de cultura organizacional de una empresa del sector servicios. Sus operaciones diarias están conformada por subgrupos de trabajo liderados por diferentes personas cada cual son su propio estilo, lo que dificulta el manejo de personal y el direccionamiento para la consecución de objetivos comunes.

## **PALABRAS CLAVE**

1. Cultura Corporativa
2. Organización
3. Estructura
4. Sistema Cultural
5. Clima Organizacional

---

<sup>1</sup> Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio.

## **ABSTRACT**

The corporate culture is “the collective conscience that expresses the meanings shared by the members of an organization that identifies and difference them from other; institutionalizing and standardizing their social behavior. Those meaning and behaviors are determined by the concept that the organization’s leader has about people, structure, cultural system and the organizational climate; and so, because of the interrelations and mutual influence existed between them”<sup>2</sup>.

Starting from this meaning and behaviors we look to establish a diagnostic of organization’s culture in a company that sells services which in their daily operations are divided in small groups managed by different people; where each one has their own leadership style, which makes more difficult to achieve the common objectives.

## **KEY WORDS**

1. Corporate Culture
2. Organization
3. Structure
4. Cultura System
5. Organizational Climate

---

<sup>2</sup> Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio.

## GLOSARIO

Cultura: Esquema único de suposiciones, valores y normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas.<sup>3</sup>,

Organización: Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un bien común.<sup>4</sup>,

Sector servicios: Sector económico que engloba de todas aquellas actividades económicas de servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.<sup>5</sup>

Cultura Organizacional: Es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales.<sup>6</sup>,

Rasgos cultura organizacional: Hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones que han sido identificadas cuantitativamente por su mayor frecuencia de suceso o percepción colectiva.<sup>7</sup>,

Categorías descriptivas de cultura organizacional: Características generales de la organización que se encuentran implícitas en sus variables influyentes por sus rasgos y que sirven para contrastar su marco teórico con la realidad.<sup>8</sup>,

---

<sup>3</sup> Ver Filiseo, Alfonso. Liderazgo, valores y cultura organizacional.

<sup>4</sup> Ver Filiseo, Alfonso. Liderazgo, valores y cultura organizacional.

<sup>5</sup> Ver [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) Ficha Metodológica. Definición Sector Servicios.

<sup>6</sup> Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio.

<sup>7</sup> Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio.

Tendencias: Agrupación de las categorías de análisis, que por su frecuencia e intensidad de suceso determina categorías generales.<sup>9</sup>,

---

<sup>8</sup> Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio.

<sup>9</sup> Ver Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio.

## INTRODUCCIÓN

Hoy, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario siendo consecuente con los lineamientos generales de la Universidad, tiene una política de investigación que le ha permitido el desarrollo de grupos de investigación de gran relevancia a nivel académico y un reconocimiento por parte de Conciencias. Uno de los grupos de mayor relevancia es el de Perdurabilidad Empresarial, que maneja cuatro grandes temas, que constituyen elementos importantes para la perdurabilidad: la estrategia, la cultura empresarial, la gestión del conocimiento y la gobernabilidad.

El trabajo que se presenta a continuación es el resultado de una investigación referente al tema de la cultura organizacional que se realizó con la colaboración del Director del Grupo de investigación de perdurabilidad empresarial, Carlos Eduardo Méndez experto en cultura organizacional y autor de las herramientas aplicadas al estudio.

Una empresa del sector servicios es la empresa objeto de estudio; una organización de carácter privado, que presta servicios de seguridad en Colombia y en países de Suramérica. Sin embargo, solo se hará el estudio de la sede Bogotá, Ésta empresa tiene dentro de sus lineamientos principales la utilización al máximo de sus recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos, para lograr la satisfacción sus clientes al igual que el reconocimiento por el respaldo, servicio y asesoría prestados. Siendo consecuente con estos ideales, ha permitido el estudio de su cultura organizacional y la descripción de sus rasgos más relevantes como base para el desarrollo de un plan de mejoramiento.

## **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### ***Objetivo General***

Describir y analizar la cultura organizacional, proponiendo acciones de mejoramiento que orienten a los miembros de la organización a fortalecer y mejorar algunos rasgos de la cultura.

### ***Objetivos específicos***

- Identificar los rasgos altamente arraigados y las categorías que describen la cultura de la organización.
- Identificar las tendencias de la cultura organizacional.
- Describir el clima organizacional de la empresa e identificar sus principales características.
- Hacer la caracterización de la cultura organizacional.
- Descubrir las deficiencias presentes en la cultura organizacional que afectan al cliente interno.
- Proponer acciones de mejoramiento.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde siempre, el hombre ha sido un elemento fundamental en las organizaciones, por ser él quien las crea, transforma y destruye. El hombre como persona tiene necesidades y hoy son las organizaciones importantes actores en la satisfacción de estas. Según Abraham Maslow<sup>10</sup>, a medida que el hombre va compensando las necesidades de un nivel inferior, requiere satisfacer las necesidades de nivel superior y es por eso que las empresas producen y ofrecen medios para satisfacerlas y esa, constituye una de las razones por las cuales las personas se vinculan a una organización. Sin embargo, al pertenecer a este nuevo grupo social surge la necesidad de sacar el máximo provecho del recurso humano, y para hacerlo es importante tratar de entender los elementos que tienen gran incidencia en el.

Los clásicos de la Administración, desarrollaron diversos estudios en los cuales, se analizaron las condiciones de trabajo y la influencia que estas tenían en el desempeño de las tareas de los trabajadores y la eficiencia organizacional, así mismo descubrieron que existen problemas de comunicación, conflicto de intereses y de grupos, requerimientos de los empleados y factores, entre otros.<sup>11</sup>

“En la década de 1980 se aborda el estudio de las organizaciones en las empresas colombianas: clima organizacional y diagnostico empresarial”<sup>12</sup>, entendiendo clima organizacional como una de las variables de estudio de la cultura organizacional, y como referente teórico de la perdurabilidad de las empresas. El clima organizacional

---

<sup>10</sup> Ver. Chiavenato y Dalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Chiavenato citando a maslow.

<sup>11</sup> Ver Chiavenato y Dalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

<sup>12</sup> Ver Méndez, Presentación Antecedentes, Grupo de investigación en perdurabilidad empresarial, Pág. 1.

determina la forma en que un individuo se identifica o no con las tareas que realiza, como percibe su trabajo y su rendimiento.

En Colombia al igual que en otros países de Latinoamérica surge la necesidad de su estudio, análisis y comprensión como consecuencia de la aplicación de elementos del conocimiento administrativo en las llamadas tecnologías de gestión, desprendiéndose de este, el estudio del comportamiento del hombre en la organización, aspecto olvidado por los empresarios latinoamericanos, siempre pragmáticos en sus principios y estilos de gerencia y que no han identificado e incorporado la relación de este aspecto con sus estrategias de mercadeo, ventas, producción y la empresa en su totalidad, enfrentándose a la necesidad de entender lo que es y significa la cultura en el contexto empresarial, entendiendo que esta puede constituirse en factor importante en el marco de la productividad , eficiencia y perdurabilidad de las organizaciones<sup>13</sup>.

Para entender el concepto de cultura organizacional, es conveniente recurrir a la definición del término cultura, definido como “el esquema único de suposiciones, valores y normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas.”<sup>14</sup>. Es así como todo estos elementos llevados a una organización, permiten describir como es el comportamiento de las personas que la conforman y la interacción que existe entre cada uno de ellos.

Shein establece que cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos, que el grupo ha inventado, descubierto o desarrollado, aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa, y de integración interna [...].El conjunto de manifestaciones culturales mencionadas, conforma la identidad de la organización;

---

<sup>13</sup> Ver el Protocolo Investigación – Grupo de Perdurabilidad Empresarial

<sup>14</sup> Ver Hellriegel, Jackson Slocum, Administración un enfoque basado en competencias. Pág. 468



definida como lo que ésta es y la hace única y diferente de las demás. La identidad entonces está fundada en los principios y valores básicos de la organización.<sup>15</sup>

Alfonso Siliceo en su libro manual de liderazgo define cultura organizacional como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales

La cultura, es una forma de vida, en la que la totalidad de la organización, cumple un papel fundamental para su caracterización, ya que de ella se desprenden las diversas interpretaciones individuales y colectivas que mantienen, consolidan o transforman la realidad social.<sup>16</sup>

Una definición que reúne todas las ideas planteadas por los distintos autores sobre cultura organizacional hecha por Carlos Méndez, la define como *“La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos”*<sup>17</sup>

Por tanto, la cultura organizacional es parte integral de la vida de las organizaciones y tiene importante implicaciones para gestión de la gerencia. La cultura de una organización en particular puede deducirse de palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común lo cual da cohesión a sus miembros y facilita el trabajo en grupo para alcanzar todos los objetivos propuestos. De igual manera la cultura debe ser fundamental al momento de seleccionar el personal, puesto que los objetivos individuales deben ir de la mano de los objetivos organizacionales.

---

<sup>15</sup> Ver Garzón citando a Shein, El desarrollo organizacional y el cambio planeado.

<sup>16</sup> Ver Garzón, El desarrollo organizacional y el cambio planeado.

<sup>17</sup> Ver Méndez, Carlos Eduardo, Transformación Cultural en las Organizaciones.

El impacto de la cultura en una empresa en su rendimiento es algo que solo puede ser inferido, ninguna estrategia corporativa o programa puede o podrá tener éxito sin la adecuada cultura organizacional. No existe la cultura correcta para una empresa dada. Solo hay una cultura correcta para una situación empresarial.<sup>18</sup>

## **Variables influyentes de la cultura organizacional**

### **1. Concepto del líder sobre el hombre**

El líder es la persona que dirige la organización, logra el éxito de esta, orienta a sus subordinados a conseguirlos y en últimas, es el constructor de la cultura organizacional.

“La idea sobre la naturaleza de la conducta humana lleva al fundador y/o líder a construir un concepto o idea sobre los empleados que determina el marco para las relaciones sociales en la organización”. Esta es una variable que influyente en la creación de una conciencia colectiva que describe rasgos de cultura organizacional.<sup>19</sup>

Los planteamientos que pueda tener el líder sobre el hombre influyen significativamente en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que a la vez reflejan el sistema cultural, la cultura de la organización y sobre el clima de la organización que perciben los individuos.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Ver Goffee, El carácter organizacional.

<sup>19</sup> Ver Méndez, Transformación cultural de las organizaciones. Pág. 96

<sup>20</sup> Ibíd. Pág. 105

## **2. Estructura de la organización**

La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala como deben coordinarse.<sup>21</sup>

### **Tamaño**

Determina la dimensión en la que se establecen los procesos de interacción social y los procesos de comunicación. Una organización de pocos miembros define las relaciones de carácter primario “cara a cara”, con procesos de comunicación informal. Una organización compleja determina relaciones formales más complejas e interpersonales con consiguiente formalización del proceso de comunicación. De esta forma el tamaño de la organización influye en la conformación de la conciencia colectiva que construyen sus miembros, quienes de acuerdo con la complejidad de sus relaciones asumen conductas compartidas con otros<sup>22</sup>.

### **División del trabajo**

La división del trabajo es un concepto muy familiar, cuyas ventajas se han conocido desde hace siglos. Se refiere al “grado en que las tareas necesarias se subdividen y se asignan a distintos individuos especializados.”<sup>23</sup>

El concepto de especialización, y más particularmente el grado de especialización, se usa con frecuencia como sinónimo de conceptos tales como especificidad de la función y estructura intrínseca de la tarea. Fiedler define la estructura de la tarea como el grado en que la tarea se detalla paso a paso, el grado en que puede ser realizada por los números o de acuerdo con un conjunto detallado de instrucciones permanentes de operación. En forma análoga, Dessler y House definen la estructura

---

<sup>21</sup> Ver Hellriegel; Jackson; Slocum; Administración un enfoque basado en competencias.

<sup>22</sup> Ver Méndez. Transformación cultural de las organizaciones. Pág. 107

<sup>23</sup> Ver Dessler. Organización y administración pág. 75

de la tarea como “el grado en que los estímulos de la tarea y las reglas y procedimientos de ejecución son sencillos, repetitivos y no ambiguos” [...] <sup>24</sup>

Según Lawrence y Lorsch “la especialidad de los criterios para la evaluación de los que ocupan los cargos” varía con la naturaleza de la tarea, y la especificidad aumenta con la certeza y facilidad de previsión de dicha tarea. Hall encontró que la “división del trabajo” interdepartamental y entre niveles guardaba relación directa con la facilidad de previsión y rutinización de la tarea [...] <sup>25</sup>

### **Autoridad**

Carlos Eduardo Méndez define la autoridad como el poder de ejercer mando sobre otros con el fin de coordinar procedimientos y conductas en la organización. Otros autores lo definen como “el derecho de tomar decisiones de importancia directa y de actuar. La autoridad conlleva tanto responsabilidad como rendición de cuentas, lo que quiere decir que, al ejercer autoridad, los empleados aceptan la responsabilidad de actuar y están dispuestos a dar cuenta del éxito o fracaso de sus actos”. <sup>26</sup>

Un sistema basado en reglas, supervisión impersonal, división del trabajo y estructura jerárquica se mantiene por medio de una estructura de autoridad. Esta determina quien tiene derecho a tomar decisiones de diversa importancia en los diferentes niveles de la organización. <sup>27</sup>

### **Coordinación**

Comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y actividades de los empleados y las unidades organizacionales. Prácticamente todas las organizaciones recurren a reglas, procedimientos, objetivos e instrucciones formales para alcanzar el nivel de coordinación deseado. Sin embargo, las capas

---

<sup>24</sup> Op. cit, Pág. 75

<sup>25</sup> Ibid., Pág 76

<sup>26</sup> Ver Hellriegel; Jackson; Slocum; Administración un enfoque basado en competencias. Pág. 83

<sup>27</sup> Ibid. Pág. 46

administrativas extras y el personal adicional que resulta de ello, a si como la cantidad de coordinación necesaria, hacen más lenta la toma de decisiones y aumentan los costos.<sup>28</sup>

### **Estrategia y Estructura**

“Las estrategias son los principales cursos de acción que se instrumentan para conseguir uno o más objetivos. Las estrategias a nivel funcional aluden a las relaciones interrelacionadas y recursos comprometidos que se establecen para operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas, servicios legales, contabilidad y otras aéreas funcionales de la organización”.<sup>29</sup> Las estrategias son de vital importancia para la organización, y al momento de diseñarlas e implementarlas es indispensable tener en cuenta la estructura organizacional, debido a que puede facilitar o no su implementación.

### **Tecnología y estructura**

“La tecnología es el método utilizado para transformar los insumos organizacionales en productos. Se trata de algo más que maquinaria: incluye conocimiento e instrumentos, técnicas, y acciones que se aplican a la transformación de materias primas de bienes y servicios terminados. Las tecnologías de las que se sirven los empleados van de simples a sumamente complejas. Una tecnología simple comprende reglas para la toma de decisiones que les ayuden a realizar tareas rutinarias”.<sup>30</sup> Las tecnologías facilitan la realización de las labores de la empresa y deben ir en armonía con la estructura organizacional para el buen funcionamiento de la organización.

---

<sup>28</sup> Ibíd. pág. 270

<sup>29</sup> Ibíd., pág. 195

<sup>30</sup> Ibíd. pág. 61

## **Entorno y estructura**

“El entorno general llamado también macro entorno, comprende los factores externos que suelen influir en la totalidad o en la mayor parte de las organizaciones. El entorno general incluye el sistema económico y las condiciones económicas, el tipo de sistema político, la condición del ecosistema, la demografía y los antecedentes culturales. Todos estos aspectos en general tienen repercusiones fundamentales en la administración de las organizaciones”.<sup>31</sup> Hoy el entorno es determinante para la estructura organizacional; los cambios cada vez más rápidos del entorno demandan un cambio que facilite la previsión y reacción de las organizaciones para poder sobrevivir.

### **3. Sistema cultural**

El sistema cultural está relacionado con las experiencias y el aprendizaje que tiene el individuo al interior de la organización a partir de percepciones; estas percepciones las toma a partir del mito, ideologías, valores, ritos, creencias, hábitos e historias que se viven en una organización; viéndose reflejado esto, en la forma en que se desempeña tanto personal como laboralmente y es lo que en una conciencia colectiva diferencia a una organización de otra.

A continuación se definen los aspectos que generan la conciencia colectiva en una organización y que permite ver de forma más clara como cada uno de estos son generadores de cultura al interior de las organizaciones.

### **Mito**

Es una forma de expresión que revela un proceso de pensamiento y sentimiento que se manifiesta a través de palabras o símbolos, las realidades en las cuales se desenvuelve el hombre, en la sociedad o en la organización.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Ibíd. pág. 76

<sup>32</sup> Ver MENDEZ, Transformación Cultural en las Organizaciones pág.116

Aterrizando este concepto a una definición organizacional podemos decir que este es una manifestación de símbolos e ideas que permite expresar realidades de una organización que asegura el efecto deseado de las costumbres y ceremonias que se realizan dentro de los grupos de individuos, con las que el hombre puede guiarse para resolver problemas que se le presenten y para la toma de decisiones.<sup>33</sup>

## **Ideología**

Carlos E. Méndez, a partir de las definiciones de distintos autores, infiere que en la organización, la ideología puede definirse como un sistema de ideas, creencias, tradiciones, principios y mitos interdependientes, creado por la organización y compartido por los individuos. Los líderes (fundadores y/o personas de la alta gerencia) tienen un papel protagónico en la construcción de la ideología para la organización, es el reflejo de los sistemas de ideas que de forma implícita o explícita se proyectan en el que hacer de la organización. Sus estrategias de gestión y de acción están influenciadas por la ideología construida.

## **Valores**

“Analizados desde una perspectiva antropológica, los valores representan las normas e ideales de comportamiento, sobre los que descansa la cultura como un modelo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de los que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (misión, visión), son aquellas percepciones prácticas, heredadas o innovadas. Así pues se puede decir que toda la cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores, Los valores solo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social.”<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Ver MENDEZ, Transformación Cultural en las Organizaciones pág.116

<sup>34</sup> Ver SILICEO, Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva.

El conjunto de valores sobre los cuales se construye la convivencia de un grupo social conlleva a configurar aspectos como La identidad: los valores que el grupo inculca y espera que vivan los individuos, Orientación del comportamiento: los valores expresan como debe ser la vida presente, pero también indican la dirección en que se quisiera construir el futuro o la utopía.

“El reconocimiento y la aceptación de los valores que conforman parte de la identidad colectiva, influirán positivamente tanto en una experiencia de convivencia gratificante dentro de la cultura organizacional como en una colaboración cada vez más eficaz en lo que se refiere al logro de los fines y metas compartidos.”<sup>35</sup>

### **Ritos**

Según Berg los ritos organizacionales son la actividad que se emprende con el propósito más o menos consistente de entender el carácter de la organización así como el contexto en el que se desarrolla.<sup>36</sup>

“Los eventos especiales son una oportunidad para reforzar los valores de una corporación. Los ritos permiten destacar valores que inspiran la vida de una organización, a la vez que crea ante los funcionarios imágenes dignas de ser imitadas”<sup>37</sup>

Carlos E. Méndez identifica cuatro características que distinguen el rito al interior de la organización

- El aspecto litúrgico: los ritos implican compromiso personal y un grado de participación
- El aspecto representacional : se refiere a los principios internos que sostienen y guían la organización

---

<sup>35</sup> Ibíd., Pág. 59

<sup>36</sup> Ver Méndez citando a Berg, pág. 123

<sup>37</sup> Ver GOMEZ, Planeación y Gestión Estratégica, pág. 94



- Una doble función: los ritos consolidan y animan periódicamente la identidad del grupo.
- Un papel purificador: los ritos permiten la expresión de los sentimientos y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos

Los ritos están ligados a la vitalidad, al desarrollo de la organización y su identidad individual, su realización revela aspectos del carácter organizacional que normalmente son invisibles<sup>38</sup>

### **Creencias**

La creencia es la aceptación consiente que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma, que no necesita una demostración en concreto, las creencias son influenciadas en el proceso de interrelación social donde el lenguaje tiene una importancia mayor en su construcción.<sup>39</sup>

En la organización, las creencias juegan un papel importante ya que a partir de estas es que el individuo al interior de las empresas, logra identificarse con una visión y misión propuestas por la alta gerencia, lo que genera un sentido de pertenencia e identificación

### **Hábitos**

Se refiere a un comportamiento adquirido por la repetición de una acción durante el periodo de un tiempo. En las organizaciones existen diferentes tipos de hábitos según el cargo, ya que pueden influir en el tipo de autoridad que se tenga, los controles, la motivación y el tipo de mando que haya, y esto lleva a que se adopte un determinado tipo de comportamiento, los hábitos son comportamientos repetitivos por la realización de las acciones de manera seguida, regulando así las formas de actuar de una organización.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Ver MENDEZ, Transformación Cultural en las Organizaciones, pág. 124

<sup>39</sup> Op.cit, pág.125

<sup>40</sup> Op.cit, pág. 126

## **Normas**

Por normas se entienden las reglas generales sobre la manera como se debe obrar o hacer una cosa, o por la que se rigen la mayor parte de las personas. Es así como al interior de las organizaciones las personas se rigen bajo las norma establecidas por la dirección, lo cual hace obligatorio su cumplimiento para el buen desempeño de las funciones y la convivencia de los individuos.

## **Historias**

Se entiende como todos los hechos o vivencias de los individuos a través del tiempo, que investiga el desarrollo de las sociedades humanas en el tiempo y espacio.

En términos organizacionales puede entenderse como decisiones o hechos fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia, relacionan el presente con el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas presentes y los comportamientos<sup>41</sup>

### **4. Clima de la organización**

El clima organizacional es una variable de la cultura organizacional en razón de que influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva<sup>42</sup>

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.<sup>43</sup>

De igual forma Gary Dessler en su obra “organización y administración : enfoque situacional” lo define como la representación de las percepciones que el individuo

---

<sup>41</sup> Op.cit, pág. 128

<sup>42</sup> Op.cit, Pág. 129

<sup>43</sup> GONCALVES, Alexis P, “Dimensiones del clima organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la calidad. Internet:1997

tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Las características de la organización, generan un determinado clima organizacional, el cual repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento; comportamiento que se ve reflejado en aspectos como la productividad, la satisfacción, adaptación, rotación, entre otros de la organización.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que logran explicar el clima al interior de una empresa, tales como:

- Estructura: percepción acerca de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
- Empowerment: sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- Recompensa: percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho
- Desafío: sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo.
- Relaciones: es la percepción por parte de los miembros, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones tanto entre pares como jefes y subordinados.
- Cooperación: sentimiento de los miembros sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo.
- Estándares: percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- Conflictos: Grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que surgen.
- Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.<sup>44</sup>

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno de los subsistemas que la componen.

---

<sup>44</sup>Ver LITWIN, G y STINGER, H, " Organizational climate"

## CARACTERIZACION DE LA EMPRESA

Al concluir la identificación de rasgos, características y tendencias, surgen las macro tendencias. Estas surgen de consolidar la información y son consideradas ideas fuerza<sup>45</sup>. Las macro tendencias para la cultura organizacional son las siguientes:

La formalización determinada por el ordenamiento de la organización de su estructura, procesos administrativos, de relación social, y comportamientos de personas, mediante normas, procedimientos y otros con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva.<sup>46</sup>

La calidad de la interacción social, es la consecuencia de la percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con la que participan las personas en procesos sociales de carácter asociativo y que se reflejan en su desarrollo individual, participación, e identidad y satisfacción.<sup>47</sup>

Por lo cual al realizar un análisis de cultura en una organización se puede afirmar que un grupo tiene una orientación al personal (Calidad de la interacción social) o a las normas y reglas (Formalización) dependiendo de a que categoría pertenezcan la mayor cantidad de rasgos.

Para el presente caso, la caracterización de la empresa puede ser Explícita (si los rasgos que pertenecen a la formalización son más del 70%), Humanista (si los rasgos que pertenecen a la calidad de la interacción social son más del 70%), Alternativa (si están en un rango de 50%-70%) y finalmente simple si los rasgos no exceden el 50%)

---

<sup>45</sup>Ver Méndez citando a Ladron Guevara, Caracterización de la cultura organizacional. Pag 14.

<sup>46</sup>Ver Méndez, Caracterización de la cultura organizacional. Pag 14.

<sup>47</sup>Ver Méndez, Caracterización de la cultura organizacional. Pag 14.

## METODOLOGIA Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Éste es un estudio de carácter descriptivo, que pretende con la aplicación de encuestas y la realización de sesiones de grupo, describir y analizar las 4 variables que permite hacer la clasificación de cada uno de los rasgos en arraigados, altamente arraigados y menos arraigados. A partir de estos resultados se puede reconocer el impacto que tienen en la organización y proponer alternativas de mejoramiento. Por cuestiones de tiempo de los empleados de la organización en estudio, únicamente se utilizaron técnicas cuantitativas como lo son las encuestas.

A partir de la aplicación de las encuestas, evaluando las diferentes variables, se podrá describir la cultura organizacional de la empresa de servicios. La empresa presta servicios de outsourcing a 10 empresas, por lo cual el equipo está dividido en 10 grupos y cada uno cuenta con un líder.

Se aplicaron encuestas de forma aleatoria a personas seleccionadas que pertenecen a los 10 grupos para la medición de clima organizacional, estructura, sistema cultural y hombre – organización. Estos grupos son referenciados como una muestra significativa del total de la empresa, con un margen de error del 0.03% para el universo total.

Una vez recogida la información mediante encuestas y su respectiva tabulación<sup>48</sup>, procesamiento, ordenamiento y análisis de los datos se produjeron los siguientes resultados:

- Identificación de rasgos altamente arraigados para cada variable y sus respectivas preguntas, en las unidades seleccionadas y el total de la empresa.

---

<sup>48</sup>Para la realización del presente trabajo, se tomo de Carlos Eduardo Méndez todos los formatos de tablas al igual que las figuras realizadas. Estos modelos fueron implementados por el autor en sus libros: Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio y en el documento llamado Caracterización De La Cultura Organizacional En Instituciones Del Sector Salud En Colombia

Se analizo cada variable en los diferentes grupos que conforman la empresa, ya que en cada uno de estos grupos se percibe una cultura diferente; de igual forma se realizo un total general de la empresa para conocer los rasgos altamente arraigados.

Los resultados de las encuestas fueron agrupados en rasgos altamente arraigados, entendidos como situaciones que perciben con mayor o menor intensidad los empleados. Para este propósito previamente se definieron parámetros que permitieron ubicar los resultados en su correspondiente categoría

- La descripción de la cultura organizacional por la interrelación de los rasgos de cada variable y entre las mismas.
- La definición de categorías descriptivas de análisis y su categorización por frecuencia de suceso

Los rasgos identificados en cada una de las variables se constituyen en insumo para definir las categorías de análisis, las cuales permiten identificar los elementos característicos de la cultura organizacional, usando siempre los rasgos que se encontraron como altamente arraigados.

Para este ejercicio se lograron identificar nueve categorías para la agrupación de los rasgos. Estas categorías de análisis se hicieron para los diez grupos que componen la empresa y un consolidado general a total empresa.

- La identificación de tendencias como características propias de la cultura organizacional.

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el

resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas. Estas tendencias de análisis se hicieron para los diez grupos que componen la empresa y un consolidado general a total empresa.

- Caracterización de la cultura

El último paso consiste en “consolidar la información encontrada en las categorías y tendencias en macro tendencias. Las macro tendencias son el resultado del análisis general de las tendencias y rasgos, que juntos permiten dar un valor porcentual que a las dos principales macro tendencias: La formalización y la Caracterización Social”

<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup>Ver Méndez, Caracterización de la cultura organizacional. Pag 14.



## **GRUPO 1**

Al grupo de personas que conforman este grupo se le aplicaron 12 encuestas en total. La información de análisis fue obtenida de un estudio que surgió de la aplicación de encuestas y recopilación de información al grupo de trabajo.

Características generales:

- La labor que realiza el grupo por ser de seguridad maneja turnos de 12 horas de trabajo cada uno, y siempre se cuenta con un supervisor.
- El desarrollo del trabajo diario inicia y termina con una reunión en donde se reciben las tareas por parte del equipo anterior y el supervisor asigna las labores para ese turno de 12 horas.
- Cada día el supervisor tiene la posibilidad de asignar las labores de manera aleatoria y lo hace de manera cíclica para que cada persona realice todas las labores.
- Las personas tienen un área de trabajo específica de la empresa donde el grupo de trabajo realiza a puerta cerrada las reuniones necesarias, al igual que cuentan con un área para el almuerzo y área de descanso.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 1

**TABLA 1. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables .Grupo 1**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la cantidad del trabajo realizado.	201. La empresa tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.	301. Las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son los premios para el mejor funcionario.	401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es que los coordinadores exijan resultados por medio del control.	202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.	303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta ser puntuales con el horario exigido y tener una presentación buena y agradable.	402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena
103. Una de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son las exigencias físicas del trabajo.	204. En esta empresa las opiniones y Decisiones de los jefes son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción Por todos	308. En la empresa, las personas aprenden eslóganes o afirmaciones, tales como "si es nuestro es bueno".	404. La ayuda y colaboración que existe entre los colaboradores de esta empresa es buena
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la estabilidad laboral.	205. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas conllevan a la repetición y rutina permanente de sus labores.	309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, como la equidad.	405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 1 (CONTINUACION)

**TABLA 2. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 1**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
105. La empresa le da mayor importancia a aspectos como el desarrollo personal del trabajador.	211. En la empresa existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados	310. En la empresa los empleados tienen simplificadas en frases, situaciones que expresan normas internas no escritas, tales como " cada funcionario solo hace las funciones de su cargo".	406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario y la que menos influencia tiene es la iluminación.	213. En esta empresa siempre se respeta el conducto regular: los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato	311. En la empresa el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en aspectos, tales como " respetar las horas de ir al baño".	407. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo siempre.
115. Para los empleados la falta de elementos y tecnología son los factores que menos afectan la estabilidad laboral.	223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.	312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como los colores naranja y azul.	408. Considero que los eventos deportivos, sociales, culturales que esta empresa organiza fuera o en horas de trabajo son de gran importancia.
116. No se considera como factor clave para el éxito de los empleados ser aceptado por personas influyentes.	225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles	313. En la empresa la forma de pensar de algunos Jefes o Gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales, tales como "Sí el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio".	411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 1  
(CONTINUACION)**

**TABLA 3. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 1**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	227.El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo		412. En los tiempos libres o descansos dentro de la empresa, siempre participo en actividades de esparcimiento con compañeros de mi sección o de otras áreas.
	228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo		413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
	229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto		414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
	230. Los jefes de esta empresa casi siempre se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos		415. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles las inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo es muy grande.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 1  
(CONTINUACION)**

**TABLA 4. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 1**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	233. En esta organización, los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos		416. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es toda.
	236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.		418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
	240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.		419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
	241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.		420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 1  
(CONTINUACION)**

**TABLA 5. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 1**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.		422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
	243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración		424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.
	245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo		427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas
	246. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados		428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.
	248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos		429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 1  
(CONTINUACION)**

**TABLA 6. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 1**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.
			431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.
			432. En mi departamento siempre tenemos la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas.
			433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado.
			435. Por trabajar en la esta empresa me siento contento y satisfecho.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 1  
(CONTINUACION)**

**TABLA 7. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 1**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
			437. Siempre recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando alcanzo logros importantes y éxito mi trabajo.
			438. Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 1 y 5 años.
			439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.
			440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.



**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 1  
(CONTINUACION)**

**TABLA 8. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 1**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			442. Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.
			443. La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir muy contento.
			444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 1

**TABLA 9. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 1**

<b>PRODUCTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es que los coordinadores exijan resultados por medio del control.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario y la que menos influencia tiene es la iluminación.
245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo

**TABLA 10. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 1**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
115. Para los empleados la falta de elementos y tecnología son los factores que menos afectan la estabilidad laboral.
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la estabilidad laboral.
116. No se considera como factor clave para el éxito de los empleados ser aceptado por personas influyentes.
211. En la empresa existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados
308. En la empresa, las personas aprenden eslóganes o afirmaciones, tales como "si es nuestro es bueno".
310. En la empresa los empleados tienen simplificadas en frases, situaciones que expresan normas internas no escritas, tales como " cada funcionario solo hace las funciones de su cargo".
433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado.
435. Por trabajar en la esta empresa me siento contento y satisfecho.
438. Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 1 y 5 años.
439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 1 (CONTINUACION)

**TABLA 11. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 1**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
103. Una de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son las exigencias físicas del trabajo.
105. La empresa le da mayor importancia a aspectos como el desarrollo personal del trabajador.
301. Las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son los premios para el mejor funcionario.
303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta ser puntuales con el horario exigido y tener una presentación buena y agradable
312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como los colores naranja y azul.
402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena
408. Considero que los eventos deportivos, sociales, culturales que esta empresa organiza fuera o en horas de trabajo son de gran importancia.
416. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es toda.
422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.

**TABLA 12. Categorías de análisis. Estructura autoridad. Grupo 1**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
201. La empresa tiene sus objetivos Definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.
202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.
213. En esta empresa siempre se respeta el conducto regular: los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato
223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.
225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles
229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto

**TABLA 13. Categorías de análisis. Estructura autoridad (continuación )  
Grupo 1**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD (CONTINUACION )</b>
233. En esta organización, los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos
233. En esta organización, los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos
411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.
424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.
432. En mi departamento siempre tenemos la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas.

**TABLA 14. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador .Grupo 1**

<b>RELACION JEFE-COLABORADOR</b>
204. En esta empresa las opiniones y Decisiones de los jefes son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción Por todos
228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo
309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, como la equidad.
313. En la empresa la forma de pensar de algunos Jefes o Gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales, tales como "Sí el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio".
414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.
430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.
436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
437. Siempre recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando alcanzo logros importantes y éxito mi trabajo.
442. Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 1 (CONTINUACION)

**TABLA 15. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 1**

<b>ESTRUCTURA COORDINACION</b>
205. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas conllevan a la repetición y rutina permanente de sus labores.
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen
240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.
241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.
242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.
243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración

**TABLA 16. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 1**

<b>CONTROL</b>
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la cantidad del trabajo realizado.
227.El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
443. La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir muy contento.
444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 1 ( CONTINUACION )

**TABLA 17. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 1**

<b>RELACION ENTRE COLABORADORES</b>
404. La ayuda y colaboración que existe entre los colaboradores de esta empresa es buena
405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área
406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
407. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo siempre.
412. En los tiempos libres o descansos dentro de la empresa, siempre participo en actividades de esparcimiento con compañeros de mi sección o de otras áreas.
413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
415. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles las inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo es muy grande.
427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas
428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.

**TABLA 18. Categorías de análisis .Direccionamiento Estratégico. Grupo 1**

<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>
246. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados
248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos
248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.

## CATEGORIA DE ANALISIS GRUPO 1. SU DESCRIPCION E IMPACTO

**TABLA 19. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Grupo 1**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que las herramientas, la información, y las condiciones de trabajo aportan eficiencia y mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas y brindar un buen servicio. De igual manera se hace necesario el control de las actividades, y en especial del cumplimiento del horario.	3
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa se sienten realizadas e importantes y esperan tener estabilidad laboral. Además reconocen la existencia de programas que permiten el desarrollo personal.	10
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa brinda a los empleados información general de la empresa, de los acontecimientos y de sus responsabilidades. El desarrollo del personal en la empresa es importante y es recompensado a través de premios al mejor funcionario. De igual manera se les exige a los empleados una buena presentación personal, puntualidad y poder manejar las exigencias físicas del trabajo.	10
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas y los objetivos; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y libertad asumiendo la responsabilidad por su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que le permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo. Los empleados conocen y respetan las decisiones de los jefes.	10
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, Los empleados aceptan y respetan las ordenes y opiniones de los jefes. De igual forma cuentan con un alto nivel de confianza que les permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de las tareas y el resultado del rendimiento.	12
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad de la información (responsabilidades, metas y objetivos) con la que cuentan los empleados permite la coordinación de actividades entre áreas y personas y permiten el cumplimiento de las metas y objetivos.	7

**CATEGORIA DE ANALISIS GRUPO 1. SU DESCRIPCION E IMPACTO  
( CONTINUACION )**

**TABLA 20. Categoría de análisis. Su descripción e impacto (continuación).  
Grupo 1**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>7. Control</b>	El control es aceptado por los empleados y permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados.	7
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, la filosofía y visión al igual que a estructura organizacional facilitan el logro conjunto de las metas.	3
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	9
<b>TOTAL RASGOS</b>		<b>71</b>



## **TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 1**

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas

**TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 1  
(CONTINUACION)**

**DINAMICA DE LA ESTRUCTURA**

**TABLA 21. Tendencias. Dinámica de la estructura. Grupo 1**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
4. Estructura autoridad	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas y los objetivos; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y libertad asumiendo la responsabilidad por su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que le permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo. Los empleados conocen y respetan las decisiones de los jefes.	10
6. Estructura coordinación	La calidad de la información (responsabilidades, metas y objetivos) con la que cuentan los empleados permite la coordinación de actividades entre áreas y personas y permiten el cumplimiento de las metas y objetivos.	7
7. Control	El control es aceptado por los empleados y permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados.	7
<b>Total rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura.</b>		<b>24</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>33,80%</b>

**TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 1  
(CONTINUACION)**

**TABLA 22. Tendencias. Acción de liderazgo. Grupo 1**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
5. Relación jefe - colaborador	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, Los empleados aceptan y respetan las ordenes y opiniones de los jefes. De igual forma cuentan con un alto nivel de confianza que les permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de las tareas y el resultado del rendimiento.	12
9. Relación entre colaboradores.	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	9
<b>Total rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo.</b>		<b>21</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>29,58%</b>

**TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 1  
(CONTINUACION)**

**GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS**

**TABLA 23. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 1**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
2. Desarrollo humano	Al trabajar las personas en esta empresa se sienten realizadas e importantes y esperan tener estabilidad laboral. Además reconocen la existencia de programas que permiten el desarrollo personal.	10
3. Administración del recurso humano	La empresa brinda a los empleados información general de la empresa, de los acontecimientos y de sus responsabilidades. El desarrollo del personal en la empresa es importante y es recompensado a través de premios al mejor funcionario. De igual manera se les exige a los empleados una buena presentación personal, puntualidad y poder manejar las exigencias físicas del trabajo.	10
<b>Total rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas.</b>		<b>20</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>28,17%</b>

## **TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 1 (CONTINUACION)**

### **ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

**TABLA 24.Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 1**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
1. Productividad y herramientas de trabajo	En la empresa existe conciencia que las herramientas, la información, y las condiciones de trabajo aportan eficiencia y mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas y brindar un buen servicio. De igual manea se hace necesario el control de las actividades, y en especial del cumplimiento del horario.	3
8. Dirección Estratégica	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, la filosofía y visión al igual que a estructura organizacional facilitan el logro conjunto de las metas.	3
<b>Total rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial.</b>		<b>6</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>8,45%</b>

### **ANÁLISIS GRUPO 1**

La cultura de éste grupo, tiene una alta influencia, por dos tendencias que son la dinámica de la estructura y la acción de liderazgo, representados por un 33,80% y un 29,58% respectivamente; cada uno de los rasgos que las componen, evidencian que los empleados cuentan con información clara de la estructura, responsabilidades y objetivos organizacionales, al igual que conocen y respetan la autoridad ejercida por los jefes.

La acción de liderazgo realizada tanto por las directivas de la empresa como de los colaboradores, evidencian un alto nivel de confianza entre las partes, mejorando la comunicación, el trabajo en equipo y la autonomía, fomentando un ambiente positivo e informal de trabajo. Por otro lado la dinámica de la estructura representa un 38,71% de los rasgos, como consecuencia de la forma en que se encuentran estructurada su jerarquía piramidal, donde todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, que ejercen la autoridad con autonomía y relativa delegación; la calidad, oportunidad y frecuencia de la información, permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración; junto con un control hecho por medio de la evaluación de la calidad del trabajo.

La labor realizada por la empresa para el recurso humano, también es un factor importante. El 28,17% representa la gestión realizada para lograr que los empleados se sientan realizados e importantes, reciban un reconocimiento por la labor realizada y reconozcan y cumplan las exigencias del trabajo (presentación, puntualidad, etc.)

Finalmente el direccionamiento estratégico, crea un mayor sentido de pertenencia con la empresa por parte de los empleados, mejorando su actitud frente al trabajo junto con las herramientas que proporciona la empresa como las instalaciones físicas, las condiciones de trabajo y la tecnología que mejoran la productividad, significando así un 8,45% de los rasgos que se evidencian en la estrategia empresarial.

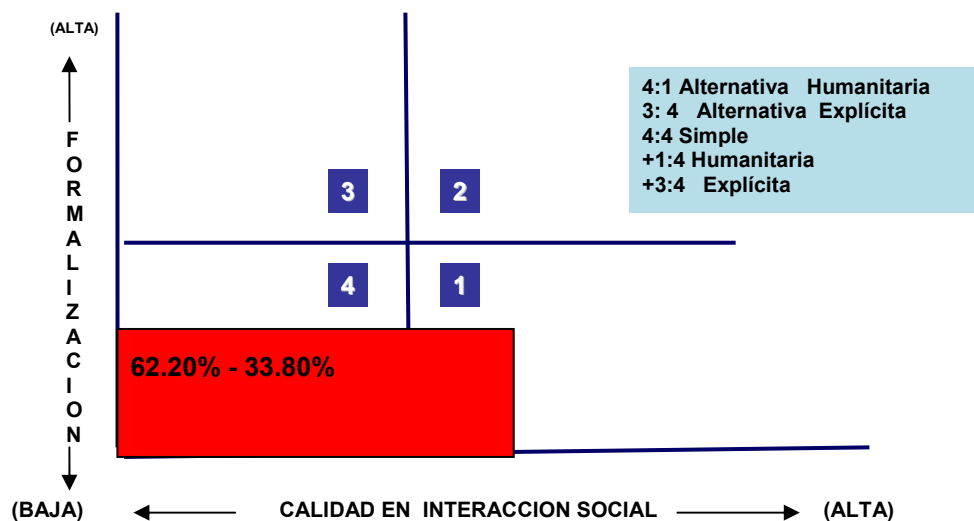
**TABLA 25. Caracterización de la estructura. Grupo 1**

**Caracterización de la estructura**

Formalización	33,80%
Caracterización Interacción Social	62,20%

**FIGURA 1 .Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 1**

**CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL – GRUPO 1**



**GRUPO 1: HUMANITARIA**

En este grupo, la caracterización de la empresa es humanitaria. El 62,2% muestra la importancia de las personas y sus relaciones sociales, lo cual significa que las labores se desarrollan de una manera menos formal y con más participación humana. Según Méndez, cuando se clasifica como humanitario un grupo social es porque “los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> Ver méndez, 2008, caracterización de la cultura organizacional en instituciones del sector salud en Colombia. Pág. 20

## **GRUPO 2**

Al grupo de personas que conforman este grupo se le aplicaron 15 encuestas en total. La información de análisis fue obtenida de un estudio cuantitativo que surgió de la aplicación de encuestas al grupo de trabajo.

Características generales:

- La labor que realiza el grupo por ser de seguridad maneja turnos de 12 horas de trabajo cada uno, y siempre se cuenta con un supervisor.
- El desarrollo del trabajo diario inicia y termina con una reunión en donde se reciben las tareas por parte del equipo anterior y el supervisor asigna las labores para ese turno de 12 horas.
- Cada día el supervisor tiene la posibilidad de asignar las labores de manera aleatoria y lo hace de manera cíclica para que cada persona realice todas las labores.
- Las personas tienen un área de trabajo específica de la empresa donde el grupo de trabajo realiza a puerta cerrada las reuniones necesarias, al igual que cuentan con un área para el almuerzo y área de descanso.



## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 2

**TABLA 26. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Grupo 2**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta otros factores diferentes a la cantidad y calidad del trabajo realizado, capacidad de liderazgo e iniciativa.	201. La empresa tiene sus objetivos Definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.	302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como " ante todo primero está el cliente" y " el trabajo en equipo para el éxito"	401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos
102. Uno de los factores que menos estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es el uso de los recursos tecnológicos.	202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.	303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta ser puntuales con el horario exigido.	402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena
103. Unas de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son la capacidad intelectual y la hoja de vida y las que menos la habilidad manual y las influencia de personas conocidas.	207. En esta empresa se asignan indicadores y/o estándares de rendimiento a sus Empleados para lograr la eficiencia.	304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " todos sin excepción deben obedecer las reglas"	403. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personales y profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me permiten estar satisfecho.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 2 (CONTINUACION)

**TABLA 27. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la necesidad de un salario y lo que menos les concierne es la posibilidad de aprender en la empresa y la posibilidad de proyectarse en la misma.	208. Las responsabilidades y funciones Asignadas a mi cargo limitan mi Posibilidad de tener imaginación o autonomía en mi desempeño.	306. Para referirse a las personas y a la importancia de su cargo en la empresa, no se utilizan expresiones con atributos o adjetivos.	404. La ayuda y colaboración que existe entre los colaboradores de esta empresa es buena.
107. Las personas creen que en la empresa se desarrollan programas de capacitación para el logro de los objetivos de la empresa.	213. En esta empresa se respeta el conducto regular: los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato.	307. En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios que se difunden o promueven por la empresa, tales como "responsabilidad con la institución y el programa " y " Entusiasmo y compromiso".	405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
110. Las personas están de acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.	214. Cuando mi jefe inmediato evalúa las tareas y los resultados de mi trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiéndome y enseñándome a hacer mejor mi labor.	311. En la empresa el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en aspectos, tales como "Horarios de entrada y salida de la empresa" y " respetar las horas de ir al baño"	406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 2 (CONTINUACION)

**TABLA 28. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
112. En la empresa siempre se programan y ejecutan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo personal del empleado.	223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.	312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como los colores naranja y azul	407. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo siempre.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario y las que menos influencia tienen es la iluminación y la ventilación.	227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.	313. En la empresa la forma de pensar de algunos Jefes o Gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales, tales como "Sí el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio"	408. Considero que los eventos deportivos, sociales, culturales que esta empresa organiza fuera o en horas de trabajo son de gran importancia.
116. Ser aceptado por personas influyentes y la antigüedad no se consideran como factores claves para el éxito de los empleados. Por el contrario ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía si es un factor clave.	228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.	314. En la empresa no hay "vox populi" creencias.	411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.
	230. Los jefes de esta empresa se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.		413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
	236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.		416. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es toda.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 2  
(CONTINUACION)**

**TABLA 29. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	239. El nivel de coordinación y comunicación Entre las áreas de esta empresa es eficiente		417. Mi jefe inmediato siempre es justo y/o equitativo cuando me asigna un trabajo o toma decisiones que afectan mi trabajo.
	240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.		418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
	241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.		419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
	242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.		420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
	243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.		422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 2  
(CONTINUACION)**

**TABLA 30. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.		423. Tengo autorización para tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato.
	245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.		425. Siempre he Participado en las decisiones que se han tomado en esta empresa especialmente en aquellas que afectan mi trabajo.
	247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.		426. Mi Jefe inmediato o las directivas me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.
	248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.		427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.
	249. La tecnología que utiliza la empresa está acorde con sus necesidades de operación.		428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 2  
(CONTINUACION)**

**TABLA 31. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena
			430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.
			431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.
			432. En mi departamento siempre tenemos la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas.
			433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 2  
(CONTINUACION)**

**TABLA 32. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 2**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			434. El salario que recibo corresponde a la responsabilidad de mi cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que me asignan.
			435. Por trabajar en esta empresa me siento contento y satisfecho
			436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento
			437. Siempre recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando alcanzo logros importantes y éxito mi trabajo.
			439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 2  
(CONTINUACION)**

**TABLA 33. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables del grupo 2 (continuación)**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.
			441. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes me hacen comentarios sobre la evaluación de los resultados de mi trabajo es siempre.
			442. Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.
			444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.



## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 2

**TABLA 34. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 2**

PRODUCTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO
102. Uno de los factores que menos estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es el uso de los recursos tecnológicos.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario y las que menos influencia tiene es la iluminación y la ventilación.
207. En esta empresa se asignan indicadores y/o estándares de rendimiento a sus Empleados para lograr la eficiencia.
245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.
249. La tecnología que utiliza la empresa está acorde con sus necesidades de operación.

**TABLA 35. Categorías de análisis. Desarrollo Humano. Grupo 2**

DESARROLLO HUMANO
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la necesidad de un salario y lo que menos les concierne es la posibilidad de aprender en la empresa y la posibilidad de proyectarse en la misma.
107. Las personas creen que en la empresa se desarrollan programas de capacitación para el logro de los objetivos de la empresa.
110. Las personas están de acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.
116. Ser aceptado por personas influyentes y la antigüedad no se consideran como factores claves para el éxito de los empleados. Por el contrario ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía si es un factor clave.
302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como " ante todo primero está el cliente" y " el trabajo en equipo para el éxito"
306. Para referirse a las personas y a la importancia de su cargo en la empresa, no se utilizan expresiones con atributos o adjetivos.
314. En la empresa no hay "vox populi" creencias.
403. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personales y profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me permiten estar satisfecho.

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 2 (CONTINUACION)

**TABLA 36. Categorías de análisis .Desarrollo Humano (Continuación).  
Grupo 2**

<b>DESARROLLO HUMANO (CONTINUACION)</b>
433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado.
434. El salario que recibo corresponde a la responsabilidad de mi cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que me asignan.
435. Por trabajar en esta empresa me siento contento y satisfecho.
439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.

**TABLA 37. Categorías de análisis. Administración del recurso Humano. Grupo 2**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
103. Unas de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son la capacidad intelectual y la hoja de vida y las que menos la habilidad manual y las influencia de personas conocidas.
112. En la empresa siempre se programan y ejecutan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo personal del empleado.
303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta ser puntuales con el horario exigido.
307. En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios que se difunden o promueven por la empresa, tales como " responsabilidad con la institución y el programa " y " Entusiasmo y compromiso".
312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como los colores naranja y azul.
402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena
408. Considero que los eventos deportivos, sociales, culturales que esta empresa organiza fuera o en horas de trabajo son de gran importancia.
416. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es toda.
422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 2 (CONTINUACION)

**TABLA 38. Categorías de análisis .Estructura Autoridad. Grupo 2**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
201. La empresa tiene sus objetivos Definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.
202. La forma como la empresa se encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.
208. Las responsabilidades y funciones Asignadas a mi cargo limitan mi Posibilidad de tener imaginación o autonomía en mi desempeño.
213. En esta empresa se respeta el conducto regular: los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato.
223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.
411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.
423. Tengo autorización para tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato.
425. Siempre he Participado en las decisiones que se han tomado en esta empresa especialmente en aquellas que afectan mi trabajo.
432. En mi departamento siempre tenemos la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas.

**TABLA 39. Categorías de análisis. Relación Jefe Colaborador. Grupo 2**

<b>RELACION JEFE-COLABORADOR</b>
228. Los jefes de esta empresa orientan sus esfuerzos a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.
313. En la empresa la forma de pensar de algunos Jefes o Gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales, tales como "Sí el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio".
417. Mi jefe inmediato siempre es justo y/o equitativo cuando me asigna un trabajo o toma decisiones que afectan mi trabajo.
418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 2 (CONTINUACION)

**TABLA 40. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador (continuación). Grupo 2**

RELACION JEFE-COLABORADOR (CONTINUACION)
426. Mi Jefe inmediato o las directivas me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.
429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena
430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.
436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
437. Siempre recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando alcanzo logros importantes y éxito mi trabajo.
442. Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.

**TABLA 41. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 2**

ESTRUCTURA COORDINACION
230. Los jefes de esta empresa se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.
239. El nivel de coordinación y comunicación Entre las áreas de esta empresa es eficiente
240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.
241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.
242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.
243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 2 (CONTINUACION)

**TABLA 42. Categorías de análisis. Control. Grupo 2**

CONTROL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta otros factores diferentes a la cantidad y calidad del trabajo realizado, capacidad de liderazgo e iniciativa.
214. Cuando mi jefe inmediato evalúa las tareas y los resultados de mi trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiéndome y enseñándome a hacer mejor mi labor.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
311. En la empresa el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en aspectos, tales como " respetar las horas de ir al baño", y horarios de entrada y salida de la empresa.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
441. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes me hacen comentarios sobre la evaluación de los resultados de mi trabajo es siempre.
440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.
444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.

**TABLA 43. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Grupo 2**

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.
247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.
248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.
401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 2 (CONTINUACION)

**TABLA 44. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 2**

RELACION ENTRE COLABORADORES
404. La ayuda y colaboración que existe entre los colaboradores de esta empresa es buena
405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área
406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
407. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo siempre.
413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas
428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.
304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " todos sin excepción deben obedecer las reglas"

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 2. SU DESCRIPCION E IMPACTO

**TABLA 45. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo 2.**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que las herramientas, la información, la capacitación de los empleados y las condiciones de trabajo aportan eficiencia y mejoran la productividad de los empleados que son medidos a través de indicadores y estándares. De igual manera se cree que la tecnología con la que se cuenta permite el desarrollo de las actividades y el horario es considerado un factor de gran importancia para el desarrollo de estas.	5
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa se sienten realizadas e importantes y gozan de estabilidad laboral y un salario que reconozca su trabajo y esfuerzo que permitan sentirse satisfechos. Además reconocen la existencia de programas que permiten el desarrollo personal, la importancia de tener sentido de pertenencia hacia la empresa, la creatividad e iniciativa.	12
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa brinda a los empleados información general de la empresa, de los acontecimientos y de sus responsabilidades. El desarrollo del personal en la empresa es importante por lo cual se ejecutan programas y planes de acción. Para el ingreso de los empleados se tienen en cuenta la hoja de vida y la capacidad intelectual, y al ingresar un factor decisivo para el buen desempeño es la puntualidad.	10
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas y los objetivos; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y libertad asumiendo la responsabilidad por su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que le permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo. Los empleados conocen y respetan las decisiones de los jefes y sienten que el trabajo limita su imaginación o autonomía.	9

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 2. SU DESCRIPCION E IMPACTO (CONTINUACION)

**TABLA 46. Categorías de análisis su descripción e impacto (continuación).  
Grupo 2.**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de la tareas y el resultado del rendimiento. Los jefes son considerados equitativos y justos al asignar tareas, y brindan apoyo y confianza. Los jefes hacen un reconocimiento y felicitan a los empleados cuando alcanzan logros importantes.	11
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad de la información (responsabilidades, metas y objetivos) con la que cuentan los empleados permite la coordinación de actividades entre áreas y personas y facilita a la comunicación, lo que permite el cumplimiento de las metas y objetivos.	7
<b>7. Control</b>	El control es aceptado por los empleados y permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados. Esta práctica se hace de forma integral: verificando, corrigiendo y enseñando a los empleados como deben hacer las cosas.	8
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, la filosofía y visión al igual que a estructura organizacional facilitan el logro conjunto de las metas.	4
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y personales, al igual que en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	8
<b>TOTAL DE RASGOS</b>		<b>74</b>



## **TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 2**

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas

## **TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 2 (CONTINUACION)**

### **DINAMICA DE LA ESTRUCTURA**

**TABLA 47.Tendencias.Dinamica de la estructura. Grupo 2.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
4. Estructura autoridad	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas y los objetivos; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y libertad asumiendo la responsabilidad por su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que le permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo. Los empleados conocen y respetan las decisiones de los jefes y sienten que el trabajo limita su imaginación o autonomía.	9
6. Estructura coordinación	La calidad de la información (responsabilidades, metas y objetivos) con la que cuentan los empleados permite la coordinación de actividades entre áreas y personas y facilita a la comunicación, lo que permite el cumplimiento de las metas y objetivos.	7
7. Control	El control es aceptado por los empleados y permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados. Esta práctica se hace de forma integral: verificando, corrigiendo y enseñando a los empleados como deben hacer las cosas.	8
<b>Total rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura.</b>		<b>24</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>32,43%</b>

## TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 2 (CONTINUACION)

### ACCION DE LIDERAZGO

**TABLA 48.Tendencias.Accion de liderazgo. Grupo 2.**

DESCRIPCIÓN		Número de rasgos
5. Relación jefe - colaborador	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de la tareas y el resultado del rendimiento. Los jefes son considerados equitativos y justos al asignar tareas, y brindan apoyo y confianza. Los jefes hacen un reconocimiento y felicitan a los empleados cuando alcanzan logros importantes.	11
9. Relación entre colaboradores.	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y personales, al igual que en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	8
<b>Total rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo.</b>		<b>19</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>25,68%</b>

**TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 2  
(CONTINUACION)**

**GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS**

**TABLA 49.Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 2**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
2. Desarrollo humano	Al trabajar las personas en esta empresa se sienten realizadas e importantes y gozan de estabilidad laboral y un salario que reconozca su trabajo y esfuerzo que permitan sentirse satisfechos. Además reconocen la existencia de programas que permiten el desarrollo personal, la importancia de tener sentido de pertenencia hacia la empresa, la creatividad e iniciativa.	12
3. Administración del recurso humano	La empresa brinda a los empleados información general de la empresa, de los acontecimientos y de sus responsabilidades. El desarrollo del personal en la empresa es importante por lo cual se ejecutan programas y planes de acción. Para el ingreso de los empleados se tienen en cuenta la hoja de vida y la capacidad intelectual, y al ingresar un factor decisivo para el buen desempeño es la puntualidad.	10
<b>Total rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas.</b>		<b>22</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>29,73%</b>

## TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 2 (CONTINUACION)

### ESTRATEGIA EMPRESARIAL

**TABLA 50.Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 2.**

DESCRIPCIÓN		Número de rasgos
1. Productividad y herramientas de trabajo	En la empresa existe conciencia que las herramientas, la información, la capacitación de los empleados y las condiciones de trabajo aportan eficiencia y mejoran la productividad de los empleados que son medidos a través de indicadores y estándares. De igual manera se cree que la tecnología con la que se cuenta permite el desarrollo de las actividades y el horario es considerado un factor de gran importancia para el desarrollo de estas.	5
8. Dirección Estratégica	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, la filosofía y visión al igual que a estructura organizacional facilitan el logro conjunto de las metas.	4
<b>Total rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial.</b>		<b>9</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>12,16%</b>

## **ANALISIS GRUPO 2**

La cultura de éste grupo, tiene una alta influencia, por dos tendencias que son la dinámica de la estructura y la gestión orientada a las personas y, representados por un 32,43% y un 29,73% respectivamente; cada uno de los rasgos que las componen, evidencian la conciencia que tienen las directivas de la empresa por mejorar la calidad de vida y trabajo de los colaboradores, implementando programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional, que logran cubrir, necesidades como la estabilidad laboral, la aceptación, el salario, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho.

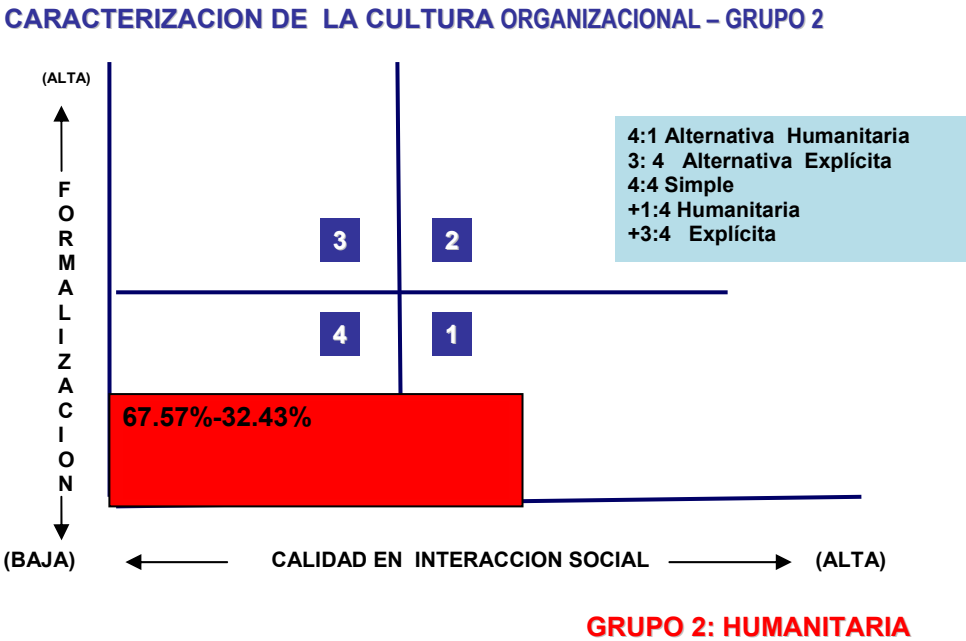
La acción de liderazgo realizada tanto por las directivas de la empresa evidencia un alto nivel de confianza entre las partes, una buena comunicación, trabajo en equipo y la autonomía, lo que fomenta un ambiente positivo de trabajo y se ve reflejado en un 25,68% de los rasgos. Por otro lado la dinámica de la estructura representa un 32.43% de los rasgos, como consecuencia de la forma en que se encuentran estructurada su jerarquía piramidal, donde todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, que ejercen la autoridad con autonomía y relativa delegación; la calidad, oportunidad y frecuencia de la información, permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración.

Finalmente el direccionamiento estratégico, al definir los objetivos y misión de la organización facilita el logro de metas comunes, apoyado en las herramientas que proporciona la empresa como las instalaciones físicas, las condiciones de trabajo, información y la tecnología que mejoran la productividad, significando así un 12.16% de los rasgos que se evidencian en la estrategia empresarial.

Tabla 51. Caracterización de la estructura .Grupo 2

Caracterización de la estructura Grupo 2	
Formalización	32,43%
Caracterización Interacción Social	67,57%

FIGURA 2. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 2



En este grupo, la caracterización de la empresa es humanitaria. El 67,57% muestra la importancia de las personas y sus relaciones sociales, lo cual significa que las labores se desarrollan de una manera menos formal y con más participación humana. Según Méndez, cuando se clasifica como humanitario un grupo social es porque “los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> Ver mendez, 2008, caracterización de la cultura organizacional en instituciones del sector salud en Colombia. Pág. 20

### **GRUPO 3**

Al grupo de personas que conforman este grupo se le aplicaron 57 encuestas en total. La información de análisis fue obtenida de un estudio cuantitativo que surgió de la aplicación de encuestas al grupo de trabajo.

Características generales:

- La labor que realiza el grupo por ser de seguridad maneja turnos de 12 horas de trabajo cada uno, y siempre se cuenta con un supervisor.
- El desarrollo del trabajo diario inicia y termina con una reunión en donde se reciben las tareas por parte del equipo anterior y el supervisor asigna las labores para ese turno de 12 horas.
- Cada día el supervisor tiene la posibilidad de asignar las labores de manera aleatoria y lo hace de manera cíclica para que cada persona realice todas las labores.
- Las personas tienen un área de trabajo específica de la empresa donde el grupo de trabajo realiza a puerta cerrada las reuniones necesarias, al igual que cuentan con un área para el almuerzo y área de descanso.



## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 3

**TABLA 52. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables .Grupo 3**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la calidad del trabajo y no la cantidad.	225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles		401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es la capacitación del personal.			402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
103. Unas de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación es la capacidad intelectual y la que menos tiene en cuenta es la influencia de personas conocidas.			405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la estabilidad laboral.			406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 3 (CONTINUACION)

**TABLA 53. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).  
Grupo 3**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
105. La empresa le da mayor importancia a aspectos como el salario y menor importancia al desarrollo personal del trabajador.			412. En los tiempos libres o descansos dentro de la empresa, siempre participo en actividades de esparcimiento con compañeros de mi sección o de otras áreas.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación.			414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
107. La razón que menos creen las personas por la cual se desarrollan programas de capacitación para el personal es para el desarrollo de los mismos.			415. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles las inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo es muy grande.
110. Las personas están de acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.			418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 3 (CONTINUACION)

**TABLA 54. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 3**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
112. En la empresa siempre se programan y ejecutan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo personal del empleado.			419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son buenas.			424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario y las que menos influencia tienen es la iluminación y la ventilación.			427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.
115. Para los empleados la falta de elementos y tecnología son los factores que menos afectan la estabilidad laboral.			429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.
			430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 3 (CONTINUACION)**

**TABLA 55. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 3.**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.
			433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado.
			434. El salario que recibo no corresponde a la responsabilidad de mi cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que me asignan.
			435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho
			436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 3 (CONTINUACION)**

**TABLA 56. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).  
Grupo 3**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			437. Siempre reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando alcanzo logros importantes y éxito mi trabajo.
			438. Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 1 y 5 años.
			440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.
			443. La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir muy contento.
			444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.

### CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 3

**TABLA 57. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 3.**

<b>PRODUCTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es la capacitación del personal.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario y las que menos influencia tienen es la iluminación y la ventilación.
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son buenas.

**TABLA 58. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 3.**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la estabilidad laboral.
107. La razón que menos creen las personas por la cual se desarrollan programas de capacitación para el personal es para el desarrollo de los mismos.
110. Las personas están de acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.
438. Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 1 y 5 años.
433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado.
434. El salario que recibo no corresponde a la responsabilidad de mi cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que me asignan.
435. Por trabajar en esta empresa me siento contento y satisfecho.
115. Para los empleados la falta de elementos y tecnología son los factores que menos afectan la estabilidad laboral.

### CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 3 (CONTINUACION)

**TABLA 59. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 3.**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
103. Unas de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación es la capacidad intelectual y la que menos tiene en cuenta es la influencia de personas conocidas.
112. En la empresa siempre se programan y ejecutan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo personal del empleado.
402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.
105. La empresa le da mayor importancia a aspectos como el salario
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación.

**TABLA 60. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 3.**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles
424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.

## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 3 (CONTINUACION)

**TABLA 61. Categorías de análisis. Relación Jefe – Colaborador. Grupo 3.**

RELACION JEFE-COLABORADOR
414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.
430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.
436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
437. Siempre recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando alcanzo logros importantes y éxito mi trabajo.
443. La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir muy contento.
444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.

**TABLA 62. Categorías de análisis. Control. Grupo 3.**

CONTROL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la calidad del trabajo y no la cantidad
440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.

**TABLA 63. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 3.**

RELACION ENTRE COLABORADORES
405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
412. En los tiempos libres o descansos dentro de la empresa, siempre participo en actividades de esparcimiento con compañeros de mi sección o de otras áreas.
415. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles las inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo es muy grande.
427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.
304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " todos sin excepción deben obedecer las reglas"



## CATEGORIAS DE ANALISIS GRUPO 3. SU DESCRIPCION E IMPACTO

**TABLA 64. Categorías de análisis. Su descripción e impacto. Grupo 3.**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que las herramientas, la información, la capacitación de los empleados y las condiciones de trabajo aportan eficiencia y mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas.	3
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa se sienten realizadas e importantes y tienen estabilidad laboral, sin embargo no cuentan con un salario que reconozca su trabajo y esfuerzo .Además reconocen que es posible ser creativos y tener iniciativa.	8
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa brinda a los empleados información general de la empresa, de los acontecimientos y de sus responsabilidades. El desarrollo del personal y la capacitación en la empresa es importante por lo cual se ejecutan programas y planes de acción. Para el ingreso de los empleados se tienen en cuenta la capacidad intelectual, y se considera el salario como un factor importante para los empleados.	6
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	2
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, Los empleados aceptan y respetan las ordenes y opiniones de los jefes. De igual forma cuentan con un alto nivel de confianza que les permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de las tareas y el resultado del rendimiento. El empleado está satisfecho con la manera en cómo se hace el control a su trabajo.	9
<b>6. Estructura coordinación</b>		0
<b>7. Control</b>	El control permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados. La calidad del trabajo es uno de los principales factores a evaluar.	2

**CATEGORIAS DE ANALISIS. SU DESCRIPCION E IMPACTO  
GRUPO 3 ( CONTINUACION )**

**TABLA 65. Categorías de análisis. Su descripción e impacto. (Continuación)  
Grupo 3.**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, la filosofía y visión facilitan el logro conjunto de las metas.	1
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y personales, al igual que en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	6
<b>TOTAL RASGOS</b>		<b>37</b>

### **TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 3**

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas

**TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 3  
(CONTINUACION)**

**DINAMICA DE LA ESTRUCTURA**

**TABLA 66. Tendencias. Dinámica de la estructura. Grupo 3**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
4. Estructura autoridad	En la empresa; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	2
6. Estructura coordinación		0
7. Control	El control permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados. La calidad del trabajo es uno de los principales factores a evaluar.	2
<b>Total rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura.</b>		<b>4</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>10,81%</b>

## **TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 3 (CONTINUACION)**

### **ACCION DE LIDERAZGO**

**TABLA 67. Tendencias. Acción de liderazgo. Grupo 3**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
5. Relación jefe - colaborador	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, Los empleados aceptan y respetan las ordenes y opiniones de los jefes. De igual forma cuentan con un alto nivel de confianza que les permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de las tareas y el resultado del rendimiento. El empleado está satisfecho con la manera en cómo se hace el control a su trabajo.	9
9. Relación entre colaboradores.	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y personales, al igual que en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	6
<b>Total rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo.</b>		<b>15</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>40,54%</b>

**TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 3  
(CONTINUACION)**

**GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS**

**TABLA 68. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 3**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
2. Desarrollo humano	Al trabajar las personas en esta empresa se sienten realizadas e importantes y tienen estabilidad laboral, sin embargo no cuentan con un salario que reconozca su trabajo y esfuerzo .Además reconocen que es posible ser creativos y tener iniciativa.	8
3. Administración del recurso humano	La empresa brinda a los empleados información general de la empresa, de los acontecimientos y de sus responsabilidades. El desarrollo del personal y la capacitación en la empresa es importante por lo cual se ejecutan programas y planes de acción. Para el ingreso de los empleados se tienen en cuenta la capacidad intelectual, y se considera el salario como un factor importante para los empleados.	6
<b>Total rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas.</b>		<b>14</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>37,84%</b>

## TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 3 (CONTINUACION)

### ESTRATEGIA EMPRESARIAL

**TABLA 69. Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 3**

DESCRIPCIÓN		Número de rasgos
1. Productividad y herramientas de trabajo	En la empresa existe conciencia que las herramientas, la información, la capacitación de los empleados y las condiciones de trabajo aportan eficiencia y mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas.	3
8. Dirección Estratégica	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, la filosofía y visión facilitan el logro conjunto de las metas.	1
<b>Total rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial.</b>		<b>4</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>10,81%</b>

### ANALISIS GRUPO 3

La cultura de éste grupo, tiene una alta influencia, por dos tendencias que son la gestión orientada a las personas y la acción de liderazgo , representados por un 37,84% y un 40,54% respectivamente; cada uno de los rasgos que las componen, evidencian la conciencia que tienen las directivas de la empresa por mejorar la calidad de vida y trabajo de los colaboradores, implementando programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional, que logran cubrir, necesidades como la estabilidad laboral, la aceptación, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho. Sin embargo, ellos consideran que el dinero recibido no es suficiente recompensa al trabajo realizado.

La acción de liderazgo, evidencian un alto nivel de confianza entre las partes, mejorando la comunicación, el trabajo en equipo, la confianza y la autonomía, fomentando un ambiente positivo de trabajo. Por otro lado la dinámica de la estructura representa un 10,81% de los rasgos, como consecuencia de la forma en que se encuentran estructurada su jerarquía piramidal, donde todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, que ejercen la autoridad con autonomía y relativa delegación; la calidad, oportunidad y frecuencia de la información, permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración; junto con un control hecho por medio de la evaluación de la calidad del trabajo.

Finalmente el direccionamiento estratégico, crea un mayor sentido de pertenencia con la empresa por parte de los empleados, mejorando su actitud frente al trabajo junto con las herramientas que proporciona la empresa como las instalaciones físicas, las condiciones de trabajo y la tecnología que mejoran la productividad, significando así un 10.81% de los rasgos que se evidencian en la estrategia empresarial.



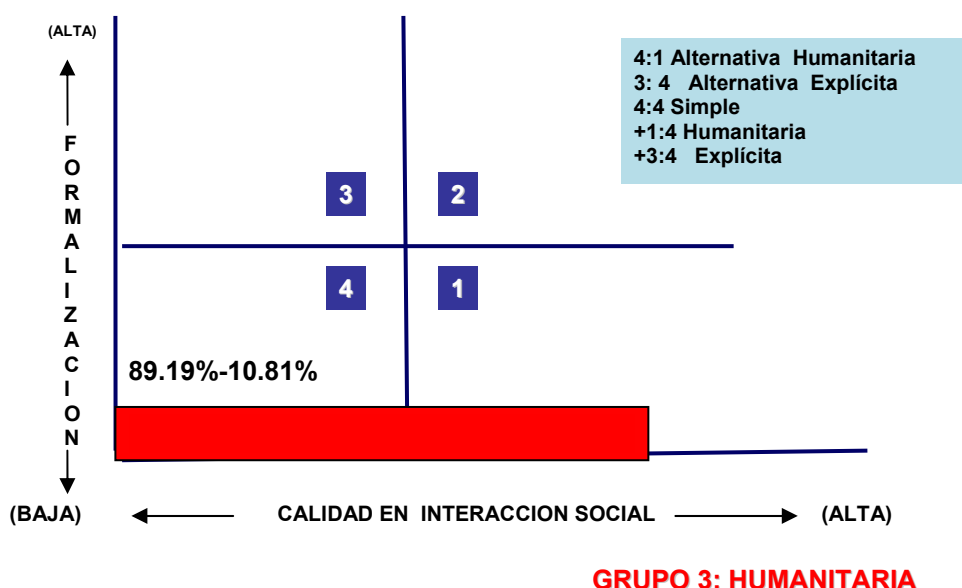
**TABLA 70. Caracterización de la estructura. Grupo 3**

**Caracterización de la estructura del grupo 3**

Formalización	10,81%
Caracterización Interacción Social	89,19%

**FIGURA 3. Caracterización de la cultura organizacional .Grupo 3**

**CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL – GRUPO 3**



En este grupo, la caracterización de la empresa es humanitaria. El 89,9% muestra la importancia de las personas y sus relaciones sociales, lo cual significa que las labores se desarrollan de una manera menos formal y con más participación humana. Según Méndez, cuando se clasifica como humanitario un grupo social es porque “los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> Ver méndez, 2008, caracterización de la cultura organizacional en instituciones del sector salud en Colombia. Pág. 20

## **GRUPO 4**

Al grupo de personas que conforman este grupo se le aplicaron 38 encuestas en total. La información de análisis fue obtenida de un estudio cuantitativo que surgió de la aplicación de encuestas al grupo de trabajo.

Características generales:

- La labor que realiza el grupo por ser de seguridad maneja turnos de 12 horas de trabajo cada uno, y siempre se cuenta con un supervisor.
- El desarrollo del trabajo diario inicia y termina con una reunión en donde se reciben las tareas por parte del equipo anterior y el supervisor asigna las labores para ese turno de 12 horas.
- Cada día el supervisor tiene la posibilidad de asignar las labores de manera aleatoria y lo hace de manera cíclica para que cada persona realice todas las labores.
- Las personas tienen un área de trabajo específica de la empresa donde el grupo de trabajo realiza a puerta cerrada las reuniones necesarias, al igual que cuentan con un área para el almuerzo y área de descanso.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 4

**TABLA 71. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. Grupo 4**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la capacidad de liderazgo y la calidad del trabajo.	201. La empresa tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una Estructura adecuada y eficiente.	302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como " El trabajo en equipo para el éxito"	401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es la capacitación del personal y no la disponibilidad de materiales de trabajo.	202. La forma como la empresa se encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.	303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta "ser puntuales con el horario exigido".	402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
103. Unas de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son la capacidad intelectual y la hoja de vida y la que menos la influencia de personas conocidas.	204. En esta empresa las opiniones y Decisiones de los jefes son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción Por todos.	304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " todos sin excepción deben obedecer las reglas"	403. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personales y profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me permiten estar satisfecho.
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la necesidad de un salario y el deseo de proyección en la empresa.	207. En esta empresa siempre se asignan indicadores y/o estándares de rendimiento a sus Empleados para lograr la eficiencia.	305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como " El trabajo en equipo es la razón del éxito".	404. La ayuda y colaboración que existe entre los colaboradores de esta empresa es buena.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 4 (CONTINUACION)

**TABLA 72. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. (continuación) .Grupo 4**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
105. Los empleados consideran que la empresa le da mayor importancia a aspectos como el desarrollo personal del trabajador y menor importancia a los subsidios diferentes a los legales.	208. Las responsabilidades y funciones Asignadas a mi cargo no limitan mi Posibilidad de tener imaginación o autonomía en mi desempeño.	306. Para referirse a las personas y a la importancia de su cargo en la empresa, no se utilizan expresiones con atributos o adjetivos.	405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación	211. En la empresa existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados.	307. En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios que se difunden o promueven por la empresa, tales como " El trabajo en equipo".	406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
108. El personal y el apoyo logístico contribuyen a la eficiencia de la empresa; los recursos financieros no.	213. En esta empresa se respeta el conducto regular: los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato.	308. En la empresa, las personas aprenden eslóganes o afirmaciones, tales como " Si es nuestro es bueno".	407. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo siempre.
109. En la empresa los colaboradores están de acuerdo con que tienen la posibilidad de analizar, evaluar y comentar las actividades de las personas superiores, departamentos y resultados.	214. Cuando mi jefe inmediato evalúa las tareas Y los resultados de mi trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiéndome y enseñándome a hacer mejor mi labor.	309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como la Equidad.	408. Considero que los eventos deportivos, sociales, culturales que esta empresa organiza fuera o en horas de trabajo son de gran importancia.
110. Las personas están totalmente de acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.	215. En esta empresa los empleados reciben de Sus jefes orientación adecuada y permanente Para el cumplimiento de sus tareas.	312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como los colores naranja y azul	411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 4 (CONTINUACION)

**TABLA 73. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. (continuación) .Grupo 4**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
112. En la empresa casi siempre se programan y ejecutan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo personal del empleado.	223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.	313. En la empresa la forma de pensar de algunos Jefes o Gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales, tales como " Si el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio"	413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son buenas.	225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles.	314. En la empresa no hay "vox populi" creencias.	414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario	227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.		417. Mi jefe inmediato siempre es justo y/o equitativo cuando me asigna un trabajo o toma decisiones que afectan mi trabajo.
115. Para los empleados la falta de elementos y tecnología son los factores que menos afectan la estabilidad laboral; y por el contrario el salario y si lo hace.	228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.		418. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
116. Ser aceptado por personas influyentes no se consideran como factores claves para el éxito de los empleados. Por el contrario ser reconocido por ser eficiente, productivo y tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía si son factores clave.	229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.		420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 4  
(CONTINUACION)**

**TABLA 74. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. (continuación) .Grupo 4**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	230. Los jefes de esta empresa se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.		422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
	233. En esta organización, los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos.		423. Tengo autorización para tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato.
	236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.		424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.
	239... El nivel de coordinación y comunicación Entre las áreas de esta empresa es eficiente.		427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.
	240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.		428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 4  
(CONTINUACION)**

**TABLA 75. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. (continuación) .Grupo 4**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.		429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena
	242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.		430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.
	243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.		431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.
	244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.		433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado
	245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.		435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 4  
(CONTINUACION)**

**TABLA 76. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variable. (continuación) .Grupo 4**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.		436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
	248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.		439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.
	249. La tecnología que utiliza la empresa está acorde con sus necesidades de operación.		440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.
			442. Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.
			443. La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir muy contento.
			444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.



## CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DEL GRUPO 4

**TABLA 77. Categoría de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 4**

<b>PRODUCTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es la capacitación del personal y no la disponibilidad de materiales de trabajo.
108. El personal y el apoyo logístico contribuyen a la eficiencia de la empresa; los recursos financieros no.
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son buenas.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario
207. En esta empresa siempre se asignan indicadores y/o estándares de rendimiento a sus Empleados para lograr la eficiencia.
245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.
249. La tecnología que utiliza la empresa está acorde con sus necesidades de operación.

**TABLA 78. Categoría de análisis. Desarrollo humano. Grupo 4**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
115. Para los empleados la falta de elementos y tecnología son los factores que menos afectan la estabilidad laboral; y por el contrario el salario y si lo hace.
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la necesidad de un salario y el deseo de proyección en la empresa.
110. Las personas están totalmente de acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.
116. Ser aceptado por personas influyentes no se consideran como factores claves para el éxito de los empleados. Por el contrario ser reconocido por ser eficiente, productivo y tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía si son factores clave.
211. En la empresa existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados.
302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como " El trabajo en equipo para el éxito"
308. En la empresa, las personas aprenden eslóganes o afirmaciones, tales como " Si es nuestro es bueno".

## CATEGORIA DE ANALISIS GRUPO 4 ( CONTINUACION )

**TABLA 79. Categoría de análisis. Desarrollo humano. Grupo 4**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
403. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personales y profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me permiten estar satisfecho.
433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado
435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.
439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.

**TABLA 80. Categoría de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 4**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
103. Unas de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son la capacidad intelectual y la hoja de vida y la que menos la influencia de personas conocidas.
105. Los empleados consideran que la empresa le da mayor importancia a aspectos como el desarrollo personal del trabajador y menor importancia a los subsidios diferentes a los legales.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación
112. En la empresa casi siempre se programan y ejecutan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo personal del empleado.
215. En esta empresa los empleados reciben de Sus jefes orientación adecuada y permanente Para el cumplimiento de sus tareas.
303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta "ser puntuales con el horario exigido".
307. En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios que se difunden o promueven por la empresa, tales como " El trabajo en equipo".
312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como los colores naranja y azul
422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
408. Considero que los eventos deportivos, sociales, culturales que esta empresa organiza fuera o en horas de trabajo son de gran importancia.
422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.

## CATEGORIA DE ANALISIS GRUPO 4 (CONTINUACION)

**TABLA 81. Categoría de análisis. Estructura autoridad. Grupo 4**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
109. En la empresa los colaboradores están de acuerdo con que tienen la posibilidad de analizar, evaluar y comentar las actividades de las personas superiores, departamentos y resultados.
201. La empresa tiene sus objetivos Definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una Estructura adecuada y eficiente.
202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.
208. Las responsabilidades y funciones Asignadas a mi cargo no limitan mi Posibilidad de tener imaginación o Autonomía en mi desempeño.
213. En esta empresa se respeta el conducto regular: los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato.
223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.
225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles.
229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.
233. En esta organización, los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos.
411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.
423. Tengo autorización para tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato.
424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.

**TABLA 82. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador .Grupo 4**

<b>RELACION JEFE-COLABORADOR</b>
204. En esta empresa las opiniones y Decisiones de los jefes son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción Por todos.
228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo
309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como la Equidad.
313. En la empresa la forma de pensar de algunos Jefes o Gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales, tales como “ Sí el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio”

## CATEGORIA DE ANALISIS GRUPO 4 ( CONTINUACION )

**TABLA 83. Categorías de análisis. Relación jefe**

RELACION JEFE-COLABORADOR (CONTINUACION)
414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
417. Mi jefe inmediato siempre es justo y/o equitativo cuando me asigna un trabajo o toma decisiones que afectan mi trabajo.
418. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena
430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.
436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
442. Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.

**TABLA 84. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 4**

ESTRUCTURA COORDINACION
230. Los jefes de esta empresa se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.
239... El nivel de coordinación y comunicación Entre las áreas de esta empresa es eficiente.
240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.
241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.
242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.
243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.

## CATEGORIA DE ANALISIS GRUPO 4 ( CONTINUACION )

**TABLA 85. Categorías de análisis. Control. Grupo 4.**

<b>CONTROL</b>
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la capacidad de liderazgo y la calidad del trabajo.
214. Cuando mi jefe inmediato evalúa las tareas Y los resultados de mi trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiéndome y enseñándome a hacer mejor mi labor.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.

**TABLA 86. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Grupo 4**

<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>
244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.
247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.
248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.
401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.

## CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DEL GRUPO 4 (CONTINUACION)

**TABLA 87. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 4**

<b>RELACION ENTRE COLABORADORES</b>
304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " todos sin excepción deben obedecer las reglas"
305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como " El trabajo en equipo es la razón del éxito".
306. Para referirse a las personas y a la importancia de su cargo en la empresa, no se utilizan expresiones con atributos o adjetivos.
404. La ayuda y colaboración que existe entre los colaboradores de esta empresa es buena.
405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
407. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo siempre.
413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.
428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.

## CATEGORÍAS DE ANÁLISIS GRUPO 4. SU DESCRIPCIÓN E IMPACTO

**TABLA 88. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Grupo 4**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que las herramientas, la información, la capacitación de los empleados y las condiciones de trabajo aportan eficiencia y mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas. De igual manera se reconoce que el apoyo logístico, el cumplimiento del horario y la tecnología son factores importantes a diferencia de los materiales de trabajo y los recursos financieros.	7
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa se sienten realizadas e importantes y gozan de estabilidad laboral y esperan obtener proyección profesional. Reconocen la importancia de tener sentido de pertenencia hacia la empresa, ser eficientes y productivos al igual que consideran posible ser creativos y tener iniciativa. De igual manera consideran que el salario es un factor importante y reconocen las políticas de la empresa sobre las posibilidades de desarrollo personal.	11
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa brinda a los empleados información general de la empresa, de los acontecimientos y de sus responsabilidades. El desarrollo del personal en la empresa y su capacitación son importantes por lo cual se desarrollan planes de acción y programas. Al ingresar a la empresa se tienen en cuenta la hoja de vida y la capacidad intelectual y se les exige a los empleados ser puntuales.	13
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas y los objetivos; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y libertad asumiendo la responsabilidad por su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que le permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo. Los empleados tienen la posibilidad de analizar y evaluar las actividades de los jefes.	12

**CATEGORÍAS DE ANÁLISIS GRUPO 4. SU DESCRIPCIÓN E IMPACTO  
(CONTINUACION)**

**TABLA 89. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Grupo 4**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, Los empleados aceptan y respetan las ordenes y opiniones de los jefes. De igual forma cuentan con un alto nivel de confianza que les permite a los empleados tener una mejor comunicación y trabajar en equipo y la forma en que se hace el control es aceptada por los empleados.	12
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad de la información (responsabilidades, metas y objetivos) con la que cuentan los empleados permite la coordinación e integración de actividades entre áreas y personas y facilita a la comunicación, lo que permite el cumplimiento de las metas y objetivos.	7
<b>7. Control</b>	El control es aceptado por los empleados y permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados. Esta práctica se hace de forma integral: verificando, corrigiendo y enseñando a los empleados como deben hacer las cosas.	6
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, la filosofía y visión al igual que a estructura organizacional facilitan el logro conjunto de las metas.	4
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	10
<b>TOTAL RASGOS</b>		<b>51</b>



## **TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 4**

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas

## DINAMICA DE LA ESTRUCTURA

**TABLA 90. Tendencias. Dinámica de la estructura. Grupo 4**

DESCRIPCIÓN		Número de rasgos
4. Estructura autoridad	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas y los objetivos; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y libertad asumiendo la responsabilidad por su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que le permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo. Los empleados tienen la posibilidad de analizar y evaluar las actividades de los jefes.	12
6. Estructura coordinación	La calidad de la información (responsabilidades, metas y objetivos) con la que cuentan los empleados permite la coordinación e integración de actividades entre áreas y personas y facilita a la comunicación, lo que permite el cumplimiento de las metas y objetivos.	7
7. Control	El control es aceptado por los empleados y permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados. Esta práctica se hace de forma integral: verificando, corrigiendo y enseñando a los empleados como deben hacer las cosas.	6
<b>Total rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura.</b>		<b>25</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>30,49%</b>

**TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 4  
(CONTINUACION)**

**ACCION DE LIDERAZGO**

**TABLA 91. Tendencias. Acción de liderazgo. Grupo 4**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
5. Relación jefe - colaborador	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, Los empleados aceptan y respetan las ordenes y opiniones de los jefes. De igual forma cuentan con un alto nivel de confianza que les permite a los empleados tener una mejor comunicación y trabajar en equipo y la forma en que se hace el control es aceptada por los empleados.	12
9. Relación entre colaboradores.	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	10
<b>Total rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo.</b>		<b>22</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>26, 83%</b>

**TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 4  
(CONTINUACION)**

**GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS**

**TABLA 92. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 4**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
2. Desarrollo humano	Al trabajar las personas en esta empresa se sienten realizadas e importantes y gozan de estabilidad laboral y esperan obtener proyección profesional. Reconocen la importancia de tener sentido de pertenencia hacia la empresa, ser eficientes y productivos al igual que consideran posible ser creativos y tener iniciativa. De igual manera consideran que el salario es un factor importante y reconocen las políticas de la empresa sobre las posibilidades de desarrollo personal.	11
3. Administración del recurso humano	La empresa brinda a los empleados información general de la empresa, de los acontecimientos y de sus responsabilidades. El desarrollo del personal en la empresa y su capacitación son importantes por lo cual se desarrollan planes de acción y programas. Al ingresar a la empresa se tienen en cuenta la hoja de vida y la capacidad intelectual y se les exige a los empleados ser puntuales.	13
<b>Total rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas.</b>		<b>24</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>29,27%</b>

**TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 4  
(CONTINUACION)**

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

**TABLA 93. Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 4**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
1. Productividad y herramientas de trabajo	En la empresa existe conciencia que las herramientas, la información, la capacitación de los empleados y las condiciones de trabajo aportan eficiencia y mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas. De igual manera se reconoce que el apoyo logístico, el cumplimiento del horario y la tecnología son factores importantes a diferencia de los materiales de trabajo y los recursos financieros.	7
8. Dirección Estratégica	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, la filosofía y visión al igual que a estructura organizacional facilitan el logro conjunto de las metas.	4
<b>Total rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial.</b>		<b>11</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>13,41%</b>

#### **ANÁLISIS DEL GRUPO 4**

La cultura de éste grupo, tiene una alta influencia, por dos tendencias que son la gestión orientada a las personas y dinámica de la estructura , representados por un 30,49 y un 29,27% respectivamente; cada uno de los rasgos que las componen, evidencian la conciencia que tienen las directivas de la empresa por mejorar la calidad de vida y trabajo de los colaboradores, implementando programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional, que logran cubrir, necesidades como la estabilidad laboral, la aceptación, el salario, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho.

La acción de liderazgo evidencia un alto nivel de confianza entre las partes en un 26,83%, mejorando la comunicación, el trabajo en equipo y la autonomía, fomentando un ambiente positivo e informal de trabajo. Por otro lado, cabe resaltar que las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, que ejercen la autoridad con autonomía y relativa delegación; la calidad, oportunidad y frecuencia de la información, permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración; junto con un control hecho por medio de la evaluación de la calidad del trabajo.

Finalmente el direccionamiento estratégico, crea un mayor sentido de pertenencia con la empresa por parte de los empleados, mejorando su actitud frente al trabajo junto con las herramientas que proporciona la empresa como las instalaciones físicas, las condiciones de trabajo y la tecnología que mejoran la productividad, significando así un 13.41% de los rasgos que se evidencian en la estrategia empresarial.

**TABLA 94. Caracterización de la estructura. Grupo 4**

**Caracterización de la estructura del grupo 4**

Formalización	30,49%
Caracterización Interacción Social	69,51%

**FIGURA 4. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 4**



En este grupo, la caracterización de la empresa es humanitaria. El 69,51% muestra la importancia de las personas y sus relaciones sociales, lo cual significa que las labores se desarrollan de una manera menos formal y con más participación humana. Según Méndez, cuando se clasifica como humanitario un grupo social es porque “los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Ver méndez, 2008, caracterización de la cultura organizacional en instituciones del sector salud en Colombia. Pág. 20

## **GRUPO 5**

Al grupo de personas que conforman este grupo se le aplicaron 38 encuestas en total. La información de análisis fue obtenida de un estudio cuantitativo que surgió de la aplicación de encuestas al grupo de trabajo.

Características generales:

- La labor que realiza el grupo por ser de seguridad maneja turnos de 12 horas de trabajo cada uno, y siempre se cuenta con un supervisor.
- El desarrollo del trabajo diario inicia y termina con una reunión en donde se reciben las tareas por parte del equipo anterior y el supervisor asigna las labores para ese turno de 12 horas.
- Cada día el supervisor tiene la posibilidad de asignar las labores de manera aleatoria y lo hace de manera cíclica para que cada persona realice todas las labores.
- Las personas tienen un área de trabajo específica de la empresa donde el grupo de trabajo realiza a puerta cerrada las reuniones necesarias, al igual que cuentan con un área para el almuerzo y área de descanso.



## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLES DEL GRUPO 5

**TABLA 95. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Grupo 5**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la calidad del trabajo.	201. La empresa tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.	303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta "ser puntuales con el horario exigido".	401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es la capacitación del personal y no la disponibilidad de materiales de trabajo y el uso de los recursos tecnológicos.	202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.	308. En la empresa, las personas aprenden eslóganes o afirmaciones, tales como " Si es nuestro es bueno".	402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
103. Unas de las características que la empresa no tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación es la habilidad manual.	207. En esta empresa se asignan indicadores y/o estándares de rendimiento a sus Empleados para lograr la eficiencia.	309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como Dignidad y orgullo.	403. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personales y profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me permiten estar satisfecho.
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la estabilidad laboral y no adquirir mayor experiencia laboral.	208. Las responsabilidades y funciones Asignadas a mi cargo limitan mi Posibilidad de tener imaginación o autonomía en mi desempeño.	310. En la empresa los empleados tienen simplificadas en frases, situaciones que expresan normas internas no escritas, tales como " Cada uno atiende lo de su empresa"	404. La ayuda y colaboración que existe entre los colaboradores de esta empresa es buena.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 5  
(CONTINUACION)**

**TABLA 96. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (Continuación). Grupo 5**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación	213. En esta empresa se respeta el conducto regular: los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato.	312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como los colores naranja y azul.	405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
108. El personal contribuye a la eficiencia de la empresa.	214. Cuando mi jefe inmediato evalúa las tareas y los resultados de mi trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiéndome y enseñándome a hacer mejor mi labor.	313. En la empresa la forma de pensar de algunos Jefes o Gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales, tales como "Sí el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio"	406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es la localización y la que no es la iluminación.	223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.	314. En la empresa no hay "vox populi" creencias.	407. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo siempre.
	227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.		411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.
	228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.		413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 5  
(CONTINUACION)**

**TABLA 97. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (Continuación). Grupo 5**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	230. Los jefes de esta empresa se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.		414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
	236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.		415. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles las inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo es muy grande.
	240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.		416. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es toda.
	241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.		418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
	242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.		419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 5  
(CONTINUACION)**

**TABLA 98. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (Continuación). Grupo 5**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.		420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
	244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.		422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
	245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.		424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.
	247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.		427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.
	248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.		428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 5  
(CONTINUACION)**

**TABLA 99. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (Continuación). Grupo 5**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	249. La tecnología que utiliza la empresa está acorde con sus necesidades de operación.		429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.
			430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena
			431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.
			433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado
			435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 5  
(CONTINUACION)**

**TABLA 100. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (Continuación). Grupo 5**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
			438. Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 1 y 5 años.
			439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.
			444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.

## CATEGORÍAS DE ANÁLISIS GRUPO 5

**TABLA 101. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 5**

<b>PRODUCTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es la capacitación del personal y no la disponibilidad de materiales de trabajo y el uso de los recursos tecnológicos.
108. El personal contribuye a la eficiencia de la empresa.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es la localización y la que no es la iluminación.
207. En esta empresa se asignan indicadores y/o estándares de rendimiento a sus Empleados para lograr la eficiencia.
245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo
249. La tecnología que utiliza la empresa está acorde con sus necesidades de operación.

**TABLA 102. Categorías de análisis. Desarrollo Humano. Grupo 5**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la estabilidad laboral y no adquirir mayor experiencia laboral.
308. En la empresa, las personas aprenden eslóganes o afirmaciones, tales como " Si es nuestro es bueno".
310. En la empresa los empleados tienen simplificadas en frases, situaciones que expresan normas internas no escritas, tales como " Cada uno atiende lo de su empresa"
403. Al colaborar con mi trabajo en el logro de los objetivos de esta empresa siento que mis necesidades personales y profesionales que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos y otros me permiten estar satisfecho.
433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado
435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.
438. Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 1 y 5 años.
439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.

## CATEGORIA DE ANALISIS GRUPO 5 (CONTINUACION)

**TABLA 103. Categorías de análisis .Administración del recurso humano. Grupo 5**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
103. Unas de las características que la empresa no tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación es la habilidad manual.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación.
303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta "ser puntuales con el horario exigido".
312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como los colores naranja y azul.
314. En la empresa no hay "vox populi" creencias.
402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
416. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es toda.
422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.

**TABLA 104. Categorías de análisis .Estructura Autoridad. Grupo 5**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
201. La empresa tiene sus objetivos Definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.
202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.
208. Las responsabilidades y funciones Asignadas a mi cargo limitan mi Posibilidad de tener imaginación o Autonomía en mi desempeño.
213. En esta empresa se respeta el conducto regular: los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato.
223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.
411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.
424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.



## CATEGORIA DE ANALISIS GRUPO 5 (CONTINUACION)

**TABLA 105. Categorías de análisis. Relación Jefe Colaborador. Grupo 5**

RELACION JEFE-COLABORADOR
228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.
309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como Dignidad y orgullo.
313. En la empresa la forma de pensar de algunos Jefes o Gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales, tales como “ Sí el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio”
414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena
430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena
436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.

**TABLA 106. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 5**

ESTRUCTURA COORDINACION
230. Los jefes de esta empresa se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.
240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.
241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.
242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.
243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.

## CATEGORIA DE ANALISIS GRUPO 5 (CONTINUACION)

**TABLA 107. Categorías de análisis. Control. Grupo 5**

CONTROL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la calidad del trabajo.
214. Cuando mi jefe inmediato evalúa las tareas Y los resultados de mi trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiéndome y enseñándome a hacer mejor mi labor.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.

**TABLA 108. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Grupo 5**

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.
247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.
248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.
401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.

## CATEGORIA DE ANALISIS GRUPO 5 (CONTINUACION)

**TABLA 109. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 5**

<b>RELACION ENTRE COLABORADORES</b>
404. La ayuda y colaboración que existe entre los colaboradores de esta empresa es buena.
405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
407. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo siempre.
413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
415. El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles las inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo es muy grande.
427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.
428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.

## CATEGORÍAS DE ANÁLISIS GRUPO 5. SU DESCRIPCIÓN E IMPACTO

**TABLA 110. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo 5**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que factores como la capacitación del personal, la ubicación de las instalaciones, la información brindada y la tecnología que se utiliza, mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio, que son medidas por indicadores y/o estándares de rendimiento; y no la disponibilidad de materiales de trabajo.	6
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como la estabilidad laboral, salario, aceptación, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho.	8
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados, así como que los empleados reconozcan y se identifiquen con los colores naranja y azul de la empresa. De igual forma proporciona la información necesaria acerca de la empresa, las funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día.	9
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	7
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de la tareas y el resultado del rendimiento. Los jefes son considerados equitativos y justos al asignar tareas, y brindan apoyo y confianza	9
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información (metas, objetivos, responsabilidades) permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos.	6

## CATEGORÍAS DE ANÁLISIS GRUPO 5. SU DESCRIPCIÓN E IMPACTO (CONTINUACION)

**TABLA 111. Categorías de análisis su descripción e impacto  
(continuación). Grupo 5**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>7. Control</b>	El control por medio de la evaluación de la calidad del trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	5
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	4
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales, personales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.	8
<b>TOTAL RASGOS</b>		<b>62</b>

## **TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 5**

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 5 (CONTINUACION)

### DINAMICA DE LA ESTRUCTURA

**TABLA 112.Tendencias.Dinamica de la estructura. Grupo 5**

DESCRIPCIÓN		Número de rasgos
4. Estructura autoridad	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	7
6. Estructura coordinación	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos.	6
7. Control	El control por medio de la evaluación de la calidad del trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	5
<b>Total rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura.</b>		<b>18</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>29,03%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 5 (CONTINUACION)

### ACCION DE LIDERAZGO

**TABLA 113.Tendencias.Accion de liderazgo. Grupo 5**

DESCRIPCIÓN		Número de rasgos
5. Relación jefe - colaborador	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de la tareas y el resultado del rendimiento.	9
9. Relación entre colaboradores.	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.	8
<b>Total rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo.</b>		<b>17</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>27,42%</b>



**TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 5  
(CONTINUACION)**

**GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS**

**TABLA 114.Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 5**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
2. Desarrollo humano	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como la estabilidad laboral, salario, aceptación, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho.	8
3. Administración del recurso humano	La empresa se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados, así como que los empleados reconozcan y se identifiquen con los colores naranja y azul de la empresa. De igual forma proporciona la información necesaria acerca de la empresa, las funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día.	9
<b>Total rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas.</b>		<b>17</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>27,42%</b>

**TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 5  
(CONTINUACION)**

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

**TABLA 115.Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 5**

<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>Número de rasgos</b>
1. Productividad y herramientas de trabajo	En la empresa existe conciencia que factores como la capacitación del personal, la ubicación de las instalaciones, la información brindada y la tecnología que se utiliza, mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio, que son medidas por indicadores y/o estándares de rendimiento; y no la disponibilidad de materiales de trabajo.	6
8. Dirección Estratégica	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	4
<b>Total rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial.</b>		<b>10</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>16,13%</b>

## **ANALISIS GRUPO 5**

La cultura de éste grupo, tiene una alta influencia, por dos tendencias que son la gestión orientada a las personas y la acción de liderazgo , representados por un 27,42% respectivamente; cada uno de los rasgos que las componen, evidencian la conciencia que tienen las directivas de la empresa por mejorar la calidad de vida y trabajo de los colaboradores, implementando programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional, que logran cubrir, necesidades como la estabilidad laboral, la aceptación, el salario, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho.

La acción de liderazgo realizada tanto por las directivas de la empresa como de los colaboradores, evidencian un alto nivel de confianza entre las partes, mejorando la comunicación, el trabajo en equipo y la autonomía, fomentando un ambiente positivo e informal de trabajo, sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.

Por otro lado la dinámica de la estructura representa un 20.03% de los rasgos, como consecuencia de la forma en que se encuentran estructurada su jerarquía piramidal, donde todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, que ejercen la autoridad con autonomía y relativa delegación; la calidad, oportunidad y frecuencia de la información, permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración; junto con un control hecho por medio de la evaluación de la calidad del trabajo.

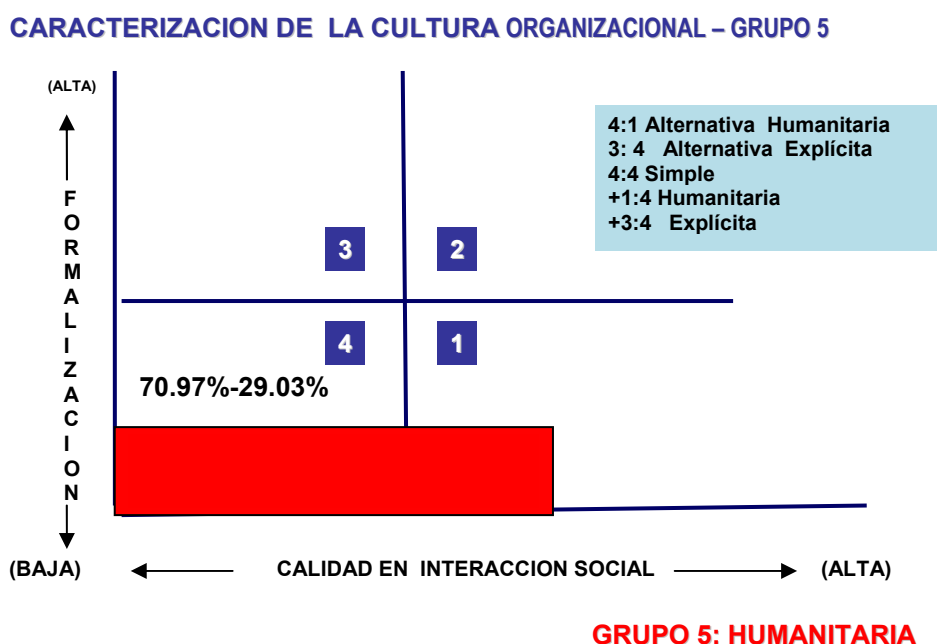
Finalmente el direccionamiento estratégico, crea un mayor sentido de pertenencia con la empresa por parte de los empleados, mejorando su actitud frente al trabajo junto con las herramientas que proporciona la empresa como las instalaciones físicas, las condiciones de trabajo y la tecnología que mejoran la productividad, significando así un 16.13% de los rasgos que se evidencian en la estrategia empresarial.

**TABLA 116. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 5**

**Caracterización de la cultura organizacional del grupo 5**

Formalización	29,03%
Caracterización Interacción Social	70,97%

**FIGURA 5. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 5**



En este grupo, la caracterización de la empresa es humanitaria. El 70,97% muestra la importancia de las personas y sus relaciones sociales, lo cual significa que las labores se desarrollan de una manera menos formal y con más participación humana. Según Méndez, cuando se clasifica como humanitario un grupo social es porque “los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> Ver mendez, 2008, caracterización de la cultura organizacional en instituciones del sector salud en Colombia. Pág. 20

## **GRUPO 6**

Al grupo de personas que conforman este grupo se le aplicaron 33 encuestas en total. La información de análisis fue obtenida de un estudio cuantitativo que surgió de la aplicación de encuestas al grupo de trabajo.

Características generales:

- La labor que realiza el grupo por ser de seguridad maneja turnos de 12 horas de trabajo cada uno, y siempre se cuenta con un supervisor.
- El desarrollo del trabajo diario inicia y termina con una reunión en donde se reciben las tareas por parte del equipo anterior y el supervisor asigna las labores para ese turno de 12 horas.
- Cada día el supervisor tiene la posibilidad de asignar las labores de manera aleatoria y lo hace de manera cíclica para que cada persona realice todas las labores.
- Las personas tienen un área de trabajo específica de la empresa donde el grupo de trabajo realiza a puerta cerrada las reuniones necesarias, al igual que cuentan con un área para el almuerzo y área de descanso.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 6

**TABLA 117. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables .Grupo 6**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la iniciativa para ejecutar actividades y no la cantidad de trabajo realizado.	201. La empresa tiene sus objetivos Definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.		401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es que los empleados tengan capacidad de definir los procesos de trabajo y tengan compromiso y no la disponibilidad de los materiales de trabajo y el uso de los recursos tecnológicos.	202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.		402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
103. Unas de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son la capacidad intelectual y la hoja de vida y la que menos la influencia de personas conocidas.	204. En esta empresa las opiniones y Decisiones de los jefes NO son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción Por todos.		405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 6  
(CONTINUACION)**

**TABLA 118. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6**

<b>HOMBRE - ORGANIZACIÓN</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	<b>SISTEMA CULTURAL</b>	<b>CLIMA LABORAL</b>
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la necesidad de un salario.	206. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas las Limitan su creatividad en el desempeño.		406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
105. La empresa le da mayor importancia a aspectos como el programa de actividades sociales y el desarrollo personal del trabajador; y menor importancia a la bonificación por el buen desempeño.	208. Las responsabilidades y funciones Asignadas a mi cargo NO limitan mi Posibilidad de tener imaginación o Autonomía en mi desempeño.		411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación	211. En la empresa NO existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados.		412. En los tiempos libres o descansos dentro de la empresa, nunca participo en actividades de esparcimiento con compañeros de mi sección o de otras áreas.
107. Las personas creen que en la empresa se desarrollan programas de capacitación para mejor ejecución del trabajo y no para el aumento de la productividad y mayor calidad en el desempeño del empleado.	212. Quien controla el cumplimiento de las Responsabilidades asignadas a su trabajo es el jefe inmediato y otros.		413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 6  
(CONTINUACION)**

**TABLA 119. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
108. La planta física y recursos materiales contribuyen a la eficiencia de la empresa; los recursos financieros y la utilización de tecnología no.	214. Cuando mi jefe inmediato evalúa las tareas Y los resultados de mi trabajo CASI SIEMPRE lo hace de forma integral, verificando, corrigiéndome y enseñándome a hacer mejor mi labor.		414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
109. En la empresa los colaboradores están totalmente de acuerdo con que tienen la posibilidad de analizar, evaluar y comentar las actividades de las personas superiores, departamentos y resultados.	215. En esta empresa a veces los empleados reciben de Sus jefes orientación adecuada y permanente Para el cumplimiento de sus tareas.		416. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es toda.
111. En la empresa las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.	216. Las decisiones fundamentales y estratégicas de la empresa las toma el Nivel o grupo directivo.		418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.



**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 6  
(CONTINUACION)**

**TABLA 120. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
112. En la empresa siempre se programan y ejecutan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo personal del empleado.	217. En esta empresa, las decisiones más importantes NO se dan en tiempos largos por quienes lo hacen.		419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son excelentes.	221. Las personas que ocupan cargos Directivos NO asumen la responsabilidad sobre los resultados de la empresa o de su área.		420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario y las relaciones interpersonales; y las que menos influencia tiene es la ventilación.	223. Los empleados de esta empresa NO tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.		422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
115. Para los empleados la falta de elementos, tecnología, y las condiciones en que realiza el trabajo son los factores que menos afectan la estabilidad laboral; por el contrario las relaciones compañero - jefe si lo hacen.	224. A veces se asignan tareas y responsabilidades que no Están claramente definidas y deben asumirse En forma temporal y/o permanente.		426. Mi Jefe inmediato o las directivas me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 6  
(CONTINUACION)**

**TABLA 121. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
116. Ser aceptado por personas influyentes y la antigüedad no se consideran como factores claves para el éxito de los empleados. Por el contrario ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía si es un factor clave.	225. En esta empresa hay: muchos jefes en diferentes niveles.		427 Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas
	227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.		428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.
	229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.		429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena
	230. A veces Los jefes de esta empresa se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.		431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda
	231. En la organización, la autoridad de los jefes no es aceptada formalmente por parte de los subordinados de manera irrestricta.		432 En mi departamento siempre tenemos la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 6  
(CONTINUACION)**

**TABLA 122. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	232. Hay personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan, tienen in fluencia en las tareas y responsabilidades De los demás.		433 El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado
	234. En esta empresa la delegación de los jefes a sus colaboradores es una práctica común.		434 El salario que recibo corresponde a la responsabilidad de mi cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que me asignan.
	236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.		435 Por trabajar en esta empresa me siento contento y satisfecho
	239... El nivel de coordinación y comunicación Entre las áreas de esta empresa es eficiente.		436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
	240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.		437 Siempre recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando alcanzo logros importantes y éxito mi trabajo

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 6  
(CONTINUACION)**

**TABLA 123. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.		438 Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 7 y más de 10 años
	242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.		439 Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho
	243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.		440 La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre
	244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.		441 La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes me hacen comentarios sobre la evaluación de los resultados de mi trabajo es siempre
	245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.		442 Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 6  
(CONTINUACION)**

**TABLA 124. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 6**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.		443 La forma como mi jefe inmediato controla y hace seguimiento a mi trabajo me hace sentir muy contento
	249. La tecnología que utiliza la empresa está acorde con sus necesidades de operación.		444 Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena

## CATEGORIAS DE ANÁLISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 6

**TABLA 125. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 6.**

PRODUCTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es que los empleados tengan capacidad de definir los procesos de trabajo y tengan compromiso y no la disponibilidad de los materiales de trabajo y el uso de los recursos tecnológicos.
108. La planta física y recursos materiales contribuyen a la eficiencia de la empresa; los recursos financieros y la utilización de tecnología no.
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son excelentes.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario y las relaciones interpersonales; y las que menos influencia tiene es la ventilación.
245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.
249. La tecnología que utiliza la empresa está acorde con sus necesidades de operación.

**TABLA 126. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 6.**

DESARROLLO HUMANO
115. Para los empleados la falta de elementos, tecnología, y las condiciones en que realiza el trabajo son los factores que menos afectan la estabilidad laboral; por el contrario las relaciones compañero - jefe si lo hacen.
107. Las personas creen que en la empresa se desarrollan programas de capacitación para mejor ejecución del trabajo y no para el aumento de la productividad y mayor calidad en el desempeño del empleado.
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la necesidad de un salario.

**CATEGORIAS DE ANÁLISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6**

**TABLA 127. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 6.**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
116. Ser aceptado por personas influyentes y la antigüedad no se consideran como factores claves para el éxito de los empleados. Por el contrario ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía si es un factor clave.
211. En la empresa no existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados.
305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como " El trabajo en equipo es la razón del éxito".
433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado
434 El salario que recibo corresponde a la responsabilidad de mi cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que me asignan.
435 Por trabajar en esta empresa me siento contento y satisfecho
438 Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 7 y más de 10 años
439 Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho

## CATEGORIAS DE ANÁLISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6

**TABLA 128. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 6**

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
103. Unas de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son la capacidad intelectual y la hoja de vida y la que menos la influencia de personas conocidas.
105. Los empleados consideran que la empresa le da mayor importancia a aspectos como el desarrollo personal del trabajador y menor importancia a los subsidios diferentes a los legales.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación
111. En la empresa las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.
112. En la empresa siempre se programan y ejecutan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo personal del empleado.
215. En esta empresa a veces los empleados reciben de Sus jefes orientación adecuada y permanente Para el cumplimiento de sus tareas.
402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
416. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es toda.
422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda



**CATEGORIAS DE ANÁLISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6**

**TABLA 129. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 6**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
109. En la empresa los colaboradores están totalmente de acuerdo con que tienen la posibilidad de analizar, evaluar y comentar las actividades de las personas superiores, departamentos y resultados.
201. La empresa tiene sus objetivos Definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.
202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.
311. En la empresa el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en aspectos, tales como Horarios de entrada y salida de la empresa.
208. Las responsabilidades y funciones Asignadas a mi cargo NO limitan mi Posibilidad de tener imaginación o Autonomía en mi desempeño.
216. Las decisiones fundamentales y estratégicas de la empresa las toma el Nivel o grupo directivo.
217. En esta empresa, las decisiones más importantes NO se dan en tiempos largos por quienes lo hacen.
221. Las personas que ocupan cargos Directivos NO asumen la responsabilidad sobre los resultados de la empresa o de su área.
223. Los empleados de esta empresa NO tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.
224. A veces se asignan tareas y responsabilidades que no Están claramente definidas y deben asumirse En forma temporal y/o permanente.

## CATEGORIAS DE ANÁLISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6

**TABLA 130. Categorías de análisis. Estructura Autoridad (continuación). Grupo 6**

225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles.
229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.
231. En la organización, la autoridad de los jefes no es aceptada formalmente por parte de los subordinados de manera irrestricta.
232. Hay personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan, tienen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás.
411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.

**TABLA 131. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador. Grupo 6**

RELACION JEFE-COLABORADOR
204. En esta empresa las opiniones y Decisiones de los jefes NO son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción por todos.
234. En esta empresa la delegación de los jefes a sus colaboradores es una práctica común.
414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.

**CATEGORIAS DE ANÁLISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6**

**TABLA 132. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador (continuación). Grupo 6**

<b>RELACION JEFE-COLABORADOR</b>
419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena
430. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.
426 Mi Jefe inmediato o las directivas me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo.
436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
437 Siempre recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando alcanzo logros importantes y éxito mi trabajo
441 La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes me hacen comentarios sobre la evaluación de los resultados de mi trabajo es siempre
442 Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.

**CATEGORIAS DE ANÁLISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6**

**TABLA 133. Categorías de análisis .Estructura coordinación. Grupo 6**

<b>ESTRUCTURA COORDINACION</b>
230. A veces Los jefes de esta empresa se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.
239. El nivel de coordinación y comunicación Entre las áreas de esta empresa es EFICIENTE.
240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.
241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.
242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.
243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.

**TABLA 134. Categorías de análisis. Control. Grupo 6**

<b>CONTROL</b>
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la iniciativa para ejecutar actividades y no la cantidad de trabajo realizado.
214. Cuando mi jefe inmediato evalúa las tareas Y los resultados de mi trabajo CASI SIEMPRE lo hace de forma integral, verificando, corrigiéndome y enseñándome a hacer mejor mi labor.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.

**CATEGORIAS DE ANÁLISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6**

**TABLA 135. Categorías de análisis. Control (continuación). Grupo 6**

<b>CONTROL</b>
440 La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.

**TABLA 136. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico (continuación). Grupo 6**

<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>
244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.
248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.
248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.

**CATEGORIAS DE ANÁLISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6**

**TABLA 137. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 6**

<b>RELACION ENTRE COLABORADORES</b>
405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
412. En los tiempos libres o descansos dentro de la empresa, nunca participo en actividades de esparcimiento con compañeros de mi sección o de otras áreas.
413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
427 Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas

## CATEGORIAS DE ANALISIS, SU DESCRIPCION E IMPACTO. GRUPO 6

**TABLA 138. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo 6**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que factores como la capacidad de definir procesos, el compromiso, la planta física, el horario de trabajo, los recursos materiales y las relaciones interpersonales mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio., que son medidas por indicadores y/o estándares de rendimiento; y no la ventilación.	6
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como tener un salario, la aceptación, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho; y que las relaciones jefe - compañero afectan su estabilidad laboral. Sin embargo no tiene seguridad acerca de las políticas y decisiones sobre las posibilidades de desarrollo personal; y sienten que los programas de capacitación se hacen para mejorar la ejecución del trabajo.	8
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa en su proceso de selección tiene en cuenta factores como la capacidad intelectual, la hoja de vida y no la influencia de personas conocidas; se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados. De igual forma la empresa proporciona la información necesaria acerca de la empresa, funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día.	9
<b>4. Estructura autoridad</b>	El ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes. En la empresa no todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, ya que hay muchos jefes en diferentes niveles y éstos no asumen las responsabilidades de su área; la toma de decisiones se da en los cargos altos y con ésta estructura, la empresa logra cumplir sus objetivos. Los jefes tienen un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	16
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador no son muy positivas en cuanto a que las decisiones de los jefes no son aceptadas de manera espontanea y con satisfacción por todos cuando no son consultadas previamente; sin embargo las órdenes del jefe inmediato son aceptadas cuando el trabajo es asignado. Un alto nivel de confianza permite a los empleados tener una mejor comunicación, autonomía para definir el tiempo de las tareas y el resultado del rendimiento.	12

**CATEGORIAS DE ANALISIS, SU DESCRIPCION E IMPACTO  
(CONTINUACION). GRUPO 6**

**TABLA 139. Categorías de análisis su descripción e impacto  
(continuación). Grupo 6**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información (metas, objetivos, responsabilidades) permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos para los cuales están desarrollando su labor; sin embargo, los jefes de ésta empresa no siempre se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.	6
<b>7. Control</b>	El control permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan. Así mismo se evalúan factores como la iniciativa para ejecutar actividades y no la cantidad de trabajo realizado.	7
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	4
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales, personales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo no participan en la solución conjunta de problemas ni en actividades de esparcimiento de su sección u otras áreas.	6
	<b>TOTAL DE RASGOS</b>	<b>74</b>



## **TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 6**

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6

### DINAMICA DE LA ESTRUCTURA

**TABLA 140.Tendencias.Dinamica de la estructura. Grupo 6**

Descripción		Número de rasgos
<b>4. Estructura autoridad</b>	El ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes. En la empresa no todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, ya que hay muchos jefes en diferentes niveles y éstos no asumen las responsabilidades de su área; la toma de decisiones se da en los cargos altos y con ésta estructura, la empresa logra cumplir sus objetivos. Los jefes tienen un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	16
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos para los cuales están desarrollando su labor; sin embargo , los jefes de ésta empresa no siempre se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.	6
<b>7. Control</b>	El control permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan. Así mismo se evalúan factores como la iniciativa para ejecutar actividades y no la cantidad de trabajo realizado.	7
<b>Total rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura.</b>		<b>29</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>39,19%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6

### ACCION DE LIDERAZGO

**TABLA 141.Tendencias.Accion de liderazgo. Grupo 6**

Descripción		Número de rasgos
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador no son muy positivas en cuanto a que las decisiones de los jefes no son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción por todos cuando no son consultadas previamente; sin embargo las órdenes del jefe inmediato son aceptadas cuando el trabajo es asignado. Un alto nivel de confianza permite a los empleados tener una mejor comunicación, autonomía para definir el tiempo de las tareas y el resultado del rendimiento.	12
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo no participan en la solución conjunta de problemas ni en actividades de esparcimiento de su sección u otras áreas.	6
<b>Total rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo.</b>		<b>18</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>24,32%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6

### GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS

**TABLA 142.Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 6**

Descripción		Número de rasgos
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como tener un salario, la aceptación, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho; y que las relaciones jefe - compañero afectan su estabilidad laboral. Sin embargo no tiene seguridad acerca de las políticas y decisiones sobre las posibilidades de desarrollo personal; y sienten que los programas de capacitación se hacen para mejorar la ejecución del trabajo.	8
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa en su proceso de selección tiene en cuenta factores como la capacidad intelectual, la hoja de vida y no la influencia de personas conocidas; se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados. De igual forma la empresa proporciona la información necesaria acerca de la empresa, funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día.	9
<b>Total rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas.</b>		<b>17</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>22,97%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 6

### ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Tabla 143.Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 6

Descripción		Número de rasgos
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que factores como la capacidad de definir procesos, el compromiso, la planta física, el horario de trabajo, los recursos materiales y las relaciones interpersonales mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio., que son medidas por indicadores y/o estándares de rendimiento; y no la ventilación.	6
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	4
<b>Total rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial.</b>		<b>10</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>13,51%</b>

## ANÁLISIS GRUPO 6

La cultura de ésta organización tiene una alta influencia, por la forma en que se encuentra estructurada su jerarquía piramidal, desafortunadamente no todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, al existir muchos jefes en diferentes niveles; la calidad, oportunidad y frecuencia de la información, permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración; sin embargo los jefes de este grupo no siempre se preocupan por coordinar las actividades entre departamentos o personas.

El control que se realiza por medio de la evaluación de factores como la iniciativa para ejecutar actividades y no la cantidad de trabajo realizado permite hacer un continuo seguimiento de las tareas; significando así, un 39,19% de los rasgos de la dinámica de la estructura.

Otra de las tendencias que muestra gran importancia, es la acción de liderazgo realizada tanto por los directivos de la empresa como los colaboradores, significando un 24,32% de los rasgos que desafortunadamente no reflejan una relación muy positiva entre jefe y colaborador, ya que las decisiones de los jefes no son aceptadas de manera espontanea. Sin embargo un alto nivel de confianza permite tener una mejor comunicación y autonomía en el momento de realizar las tareas, aunque los colaboradores no participen en la solución conjunta de problemas ni en actividades de esparcimiento.

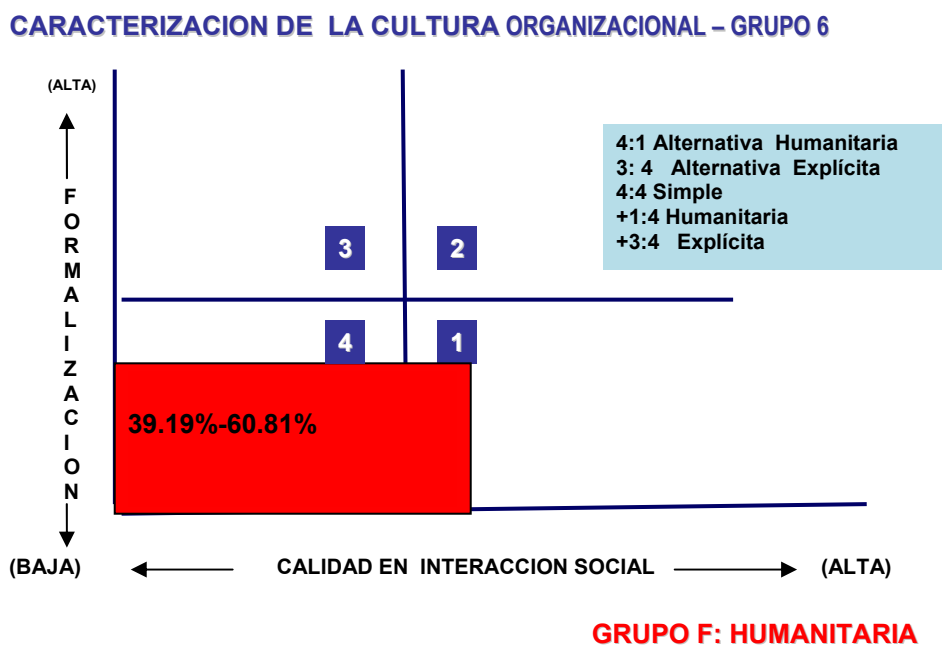
Por otro lado la gestión orientada a las personas significa un 22,97% de los rasgos que evidencian la conciencia que tienen las directivas de la empresa por mejorar la calidad de vida y trabajo de los colaboradores, implementando programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional, cubriendo así, necesidades como el salario, la aceptación y el reconocimiento. Finalmente el direccionamiento estratégico, crea un mayor sentido de pertenencia con la empresa por parte de los empleados, mejorando su actitud frente al trabajo junto con las herramientas que proporciona la empresa como las instalaciones físicas, las condiciones de trabajo y la tecnología que mejoran la productividad, significando así un 12.50% de los rasgos que se evidencian en la estrategia empresarial.

**TABLA 144. Caracterización de la estructura. Grupo 6**

**Caracterización de la estructura del grupo 6**

Formalización	39,19%
Caracterización Interacción Social	60,81%

**FIGURA 6. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 6**



En este grupo, la caracterización de la empresa es humanitaria. El 60,81% muestra la importancia de las personas y sus relaciones sociales, lo cual significa que las labores se desarrollan de una manera menos formal y con más participación humana. Según Méndez, cuando se clasifica como humanitario un grupo social es porque “los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> Ver mendez, 2008, caracterización de la cultura organizacional en instituciones del sector salud en Colombia. Pág. 20



## **GRUPO 7**

Al grupo de personas que conforman este grupo se le aplicaron 46 encuestas en total. La información de análisis fue obtenida de un estudio cuantitativo que surgió de la aplicación de encuestas al grupo de trabajo.

Características generales:

- La labor que realiza el grupo por ser de seguridad maneja turnos de 12 horas de trabajo cada uno, y siempre se cuenta con un supervisor.
- El desarrollo del trabajo diario inicia y termina con una reunión en donde se reciben las tareas por parte del equipo anterior y el supervisor asigna las labores para ese turno de 12 horas.
- Cada día el supervisor tiene la posibilidad de asignar las labores de manera aleatoria y lo hace de manera cíclica para que cada persona realice todas las labores.
- Las personas tienen un área de trabajo específica de la empresa donde el grupo de trabajo realiza a puerta cerrada las reuniones necesarias, al igual que cuentan con un área para el almuerzo y área de descanso.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 7

**TABLA 145. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables .Grupo 7**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la calidad del trabajo.	201. La empresa tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.	301. En la empresa las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son " Premios para el mejor funcionario"	401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es que los empleados tengan capacidad de definir los procesos de trabajo y la capacitación del personal; y no que los coordinadores exijan resultados por medio del control.	202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.	303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta Ser puntuales con el horario exigido.	405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
103. Una de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación es la capacidad intelectual.	205. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas conllevan a la repetición y rutina permanente de sus labores.	304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " todos sin excepción deben obedecer las reglas"	406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
105. La empresa le da mayor importancia a aspectos como el desarrollo personal del trabajador; y menor importancia a la bonificación por el buen desempeño.	206. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas no las Limitan su creatividad en el desempeño.	305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como " El ejemplo lo da el coordinador"	410. Mis compañeros de área siempre solicitan apoyo a otros en la ejecución del trabajo que les corresponde hacer.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE.GRUPO 7  
(CONTINUACION)**

**TABLA 146. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuacion) .Grupo 7**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación.	209. El trabajo de los otros afecta su imaginación y autonomía en el trabajo.	307. En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios que se difunden o promueven por la empresa, tales como " El trabajo en equipo".	413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
107. Las personas creen que en la empresa se desarrollan programas de capacitación para una mayor calidad en el desempeño del empleado.	211. En la empresa existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados.	308. En la empresa, las personas aprenden eslóganes o afirmaciones, tales como La cooperación de todos es indispensable.	414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
108. La utilización de tecnología no contribuyen a la eficiencia de la empresa.	223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.	309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, como Honestidad.	418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
110. Las personas están de acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.	224. A veces se asignan tareas y responsabilidades que no están claramente definidas y deben asumirse En forma temporal y/o permanente.	310. En la empresa los empleados tienen simplificadas en frases, situaciones que expresan normas internas no escritas, tales como " cada funcionario solo hace las funciones de su cargo"	419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE .GRUPO 7  
(CONTINUACION)**

**TABLA 147. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuacion) .Grupo 7**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
111. En la empresa las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.	227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.	311. En la empresa el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en aspectos, tales como Horarios de entrada y salida de la empresa.	427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son excelentes.	228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.	314. En la empresa se hacen "vox populi" creencias, tales como El coordinador es el único que puede encontrar la solución.	428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.
115. Para los empleados la ausencia de estímulos son los factores que menos afectan la estabilidad laboral.	229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.		429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.
116. La antigüedad no se consideran como factores claves para el éxito de los empleados. Por el contrario ser reconocido por eficiente y productivo y tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía.	233. En esta organización, los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos.		433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 7  
(CONTINUACION)**

**TABLA 148. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuacion) .Grupo 7**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	234. En esta empresa la delegación de los jefes a sus colaboradores es una práctica común.		434. El salario que recibo no corresponde a la responsabilidad de mi cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que me asignan.
	236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.		435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho
	241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.		438. Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 1 y 5 años
	244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.		439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.
	245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.		440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 7  
(CONTINUACION)**

**TABLA 149. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuacion) .Grupo 7**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.		445. Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente el control, El empleado siempre debe controlar su trabajo con el jefe.

## CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL GRUPO 7

**TABLA 150. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 7**

PRODUCTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es que los empleados tengan capacidad de definir los procesos de trabajo y la capacitación del personal; y no que los coordinadores exijan resultados por medio del control.
108. La utilización de tecnología no contribuyen a la eficiencia de la empresa
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son excelentes.
245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.

**TABLA 151. Categorías de análisis. Desarrollo Humano. Grupo 7**

DESARROLLO HUMANO
115. Para los empleados la ausencia de estímulos son los factores que menos afectan la estabilidad laboral.
110. Las personas están de acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.
116. La antigüedad no se consideran como factores claves para el éxito de los empleados. Por el contrario ser reconocido por eficiente y productivo y tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía.
211. En la empresa existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 7**

**TABLA 152. Categorías de análisis. Desarrollo Humano (continuación). Grupo 7**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
301. En la empresa las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son " Premios para el mejor funcionario".
305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como " El ejemplo lo da el coordinador"
308. En la empresa, las personas aprenden eslóganes o afirmaciones, tales como La cooperación de todos es indispensable.
310. En la empresa los empleados tienen simplificadas en frases, situaciones que expresan normas internas no escritas, tales como " cada funcionario solo hace las funciones de su cargo"
433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado.
434. El salario que recibo no corresponde a la responsabilidad de mi cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que me asignan.
435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho
438. Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 1 y 5 años
439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.



**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 7**

**TABLA 153. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 7.**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
103. Una de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación es la capacidad intelectual.
105. La empresa le da mayor importancia a aspectos como el desarrollo personal del trabajador; y menor importancia a la bonificación por el buen desempeño.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación.
107. Las personas creen que en la empresa se desarrollan programas de capacitación para una mayor calidad en el desempeño del empleado.
111. En la empresa las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.
303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta Ser puntuales con el horario exigido.
314. En la empresa se hacen “vox populi” creencias, tales como El coordinador es el único que puede encontrar la solución.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 7**

**TABLA 154. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 7**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
201. La empresa tiene sus objetivos Definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.
202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.
205. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas conllevan a la repetición y rutina permanente de sus labores.
206. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas no las Limitan su creatividad en el desempeño.
311. En la empresa el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en aspectos, tales como Horarios de entrada y salida de la empresa.
223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.
224. A veces se asignan tareas y responsabilidades que no están claramente definidas y deben asumirse En forma temporal y/o permanente.
229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.
233. En esta organización, los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 7**

**TABLA 155. Categorías de análisis. Relación Jefe – Colaborador. Grupo 7.**

<b>RELACION JEFE-COLABORADOR</b>
228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.
309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, como Honestidad.
414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.

**TABLA 156. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 7**

<b>ESTRUCTURA COORDINACION</b>
241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.

## **CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 7**

**TABLA 157. Categorías de análisis. Control. Grupo 7**

<b>CONTROL</b>
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la calidad del trabajo.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.

**TABLA 158. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Grupo 7**

<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>
244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.
247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.
248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.

**TABLA 159. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 7**

<b>RELACION ENTRE COLABORADORES</b>
304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " todos sin excepción deben obedecer las reglas"
405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 7**

**TABLA 160. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores (continuación). Grupo 7**

<b>RELACION ENTRE COLABORADORES</b>
406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
410. Mis compañeros de área siempre solicitan apoyo a otros en la ejecución del trabajo que les corresponde hacer.
413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas
428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.

## CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO. GRUPO 7

**TABLA 161. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Grupo 7**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que factores como la capacidad de definir procesos de trabajo por parte de los empleados, y la capacitación del personal, son factores que permiten alcanzar altos niveles de eficiencia y calidad del servicio. Y no la utilización de tecnología. Adicionalmente las condiciones de trabajo de la empresa son favorables para el desarrollo del trabajo.	4
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como la aceptación, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho; sin embargo el salario no corresponde al esfuerzo que realizan. Sienten que los programas de capacitación se hacen para lograr una mayor calidad en el desempeño del empleado. Y que la ausencia de estímulos no afecta su estabilidad laboral.	14
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa en su proceso de selección tiene en cuenta factores como la capacidad intelectual, se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados y la conformación de grupos para el desarrollo de las actividades.	6
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas que opera bajo sus objetivos definidos y formalizados; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión.	9
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas , se refuerzan valores como la honestidad, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de la tareas y el resultado del rendimiento.	5
<b>6. Estructura coordinación</b>	Las responsabilidades y tareas asignadas, y la frecuencia de la información (metas, objetivos, responsabilidades) permiten la coordinación de actividades entre áreas, influyendo además en el desempeño individual.	1

**CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO  
(CONTINUACION). GRUPO 7**

**TABLA 162. Categoría de análisis. Su descripción e impacto (continuación).  
Grupo 7**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>7. Control</b>	El control por medio de la evaluación de la calidad del trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	4
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	3
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales, personales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas que afectan el área para la cual trabajan.	7
<b>TOTAL RASGOS</b>		53

## **TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 7**

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas



## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 7

### DINAMICA DE LA ESTRUCTURA

**TABLA 163. Tendencias. Dinámica de la estructura. Grupo 7**

Descripción		Número de rasgos
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas que opera bajo sus objetivos definidos y formalizados; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión.	9
<b>6. Estructura coordinación</b>	Las responsabilidades y tareas asignadas, y la frecuencia de la información permiten la coordinación de actividades entre áreas, influyendo además en el desempeño individual.	1
<b>7. Control</b>	El control por medio de la evaluación de la calidad del trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	4
<b>Total rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura.</b>		<b>14</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>26,42%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 7

### ACCION DE LIDERAZGO

**TABLA 164. Tendencias. Acción de liderazgo. Grupo 7**

Descripción		Número de rasgos
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas , se refuerzan valores como la honestidad, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de la tareas y el resultado del rendimiento.	5
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas que afectan el área para la cual trabajan.	7
<b>Total rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo.</b>		<b>12</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>22,64%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 7

### GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS

**TABLA 165. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 7**

Descripción		Número de rasgos
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como la aceptación, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho; sin embargo el salario no corresponde al esfuerzo que realizan. Sienten que los programas de capacitación se hacen para lograr una mayor calidad en el desempeño del empleado. Y que la ausencia de estímulos no afecta su estabilidad laboral.	14
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa en su proceso de selección tiene en cuenta factores como la capacidad intelectual, se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados y la conformación de grupos para el desarrollo de las actividades.	6
<b>Total rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas.</b>		<b>20</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>37,74%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION)

### ESTRATEGIA EMPRESARIAL

**TABLA 166. Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 7**

Descripción		Número de rasgos
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que factores como la capacidad de definir procesos de trabajo por parte de los empleados, y la capacitación del personal, son factores que permiten alcanzar altos niveles de eficiencia y calidad del servicio. Y no la utilización de tecnología. Adicionalmente las condiciones de trabajo de la empresa son favorables para el desarrollo del trabajo.	4
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	3
<b>Total rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial.</b>		<b>7</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>13,21%</b>

## **ANALISIS GRUPO 7**

La cultura de éste grupo tiene una alta influencia, por la gestión orientada a las personas significa un 37,74% de los rasgos que evidencian la conciencia que tienen las directivas de la empresa por mejorar la calidad de vida y trabajo de los colaboradores, implementando programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional, cubriendo así, necesidades como la aceptación y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho; sin embargo sienten que el salario no corresponde al esfuerzo que realizan.

Otra tendencia que muestra una gran influencia por la forma en que se encuentra estructurada su jerarquía piramidal, donde todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, que ejercen la autoridad con autonomía y relativa delegación; de igual forma la calidad, oportunidad y frecuencia de la información, permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración; junto con un control hecho por medio de la evaluación de la calidad de trabajo de todos los colaboradores, lo que permite hacer un continuo seguimiento de las tareas; significando así, un 26,42% de los rasgos de la dinámica de la estructura.

La acción de liderazgo realizada tanto por los directivos de la empresa como los colaboradores, significando un 22,64% de los rasgos que evidencian un alto nivel de confianza entre las partes, se refuerzan valores como la honestidad mejorando la comunicación, el trabajo en equipo y la autonomía, fomentando un ambiente positivo e informal de trabajo; sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas que afectan el área para la cual trabajan.

Finalmente el direccionamiento estratégico, crea un mayor sentido de pertenencia con la empresa por parte de los empleados, mejorando su actitud frente al trabajo junto con las herramientas que proporciona la empresa como las instalaciones físicas, las condiciones de trabajo y la tecnología que mejoran la productividad, significando así un 13,21% de los rasgos que se evidencian en la estrategia empresarial.

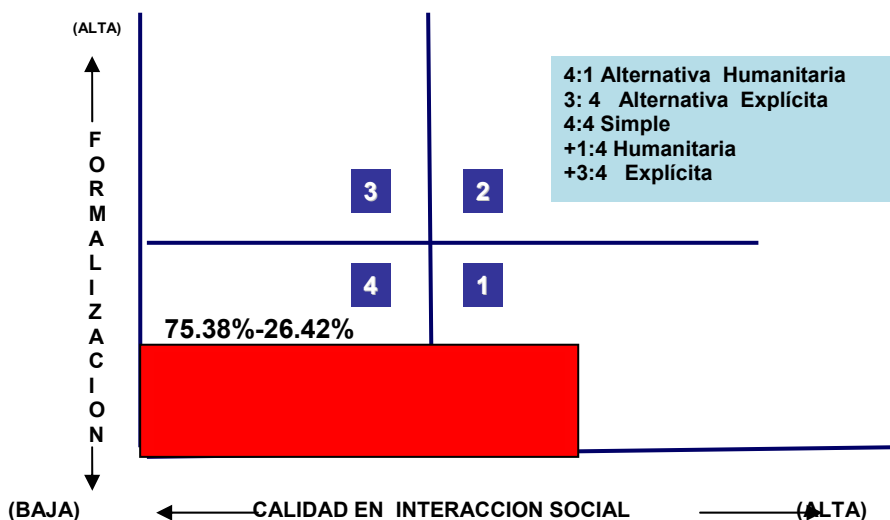
**TABLA 167. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 7**

**Caracterización de la estructura de una empresa**

Formalización	26,42%
Caracterización Interacción Social	73,58%

**FIGURA 7. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 7**

**CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL – GRUPO 7**



**GRUPO 7: HUMANITARIA**

En este grupo, la caracterización de la empresa es humanitaria. El 75,38% muestra la importancia de las personas y sus relaciones sociales, lo cual significa que las labores se desarrollan de una manera menos formal y con más participación humana. Según Méndez, cuando se clasifica como humanitario un grupo social es porque “los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Ver mendez, 2008, caracterización de la cultura organizacional en instituciones del sector salud en Colombia. Pág. 20

## **GRUPO 8**

Al grupo de personas que conforman este grupo se le aplicaron 12 encuestas en total. La información de análisis fue obtenida de un estudio cuantitativo que surgió de la aplicación de encuestas al grupo de trabajo.

Características generales:

- La labor que realiza el grupo por ser de seguridad maneja turnos de 12 horas de trabajo cada uno, y siempre se cuenta con un supervisor.
- El desarrollo del trabajo diario inicia y termina con una reunión en donde se reciben las tareas por parte del equipo anterior y el supervisor asigna las labores para ese turno de 12 horas.
- Cada día el supervisor tiene la posibilidad de asignar las labores de manera aleatoria y lo hace de manera cíclica para que cada persona realice todas las labores.
- Las personas tienen un área de trabajo específica de la empresa donde el grupo de trabajo realiza a puerta cerrada las reuniones necesarias, al igual que cuentan con un área para el almuerzo y área de descanso.



## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE GRUPO 8

**TABLA 168. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables .Grupo 8**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la capacidad de liderazgo y calidad del trabajo y no la cantidad de trabajo realizado.	201. La empresa tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.	301. En la empresa las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son " Premios para el mejor funcionario"	401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es que los empleados tengan capacidad de definir los procesos de trabajo y tengan compromiso, al igual que la capacitación del personal.	202. La forma como la empresa se encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus objetivos.	302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como " Ante todo primero está el cliente" y " El trabajo en equipo para el éxito".	402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
103. Una de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son las exigencias físicas del trabajo; y por el contrario las influencias de personas conocidas no lo son.	203. El nivel de influencia en los Directivos y/o otros empleados que tienen las opiniones de personas que no desempeñan cargos jerárquicos (no son jefes) es medio.	303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta ser puntuales con el horario exigido y tener una presentación buena y agradable.	405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la estabilidad laboral y no el deseo de proyectarse y adquirir mayor experiencia laboral.	204. En esta empresa las opiniones y Decisiones de los jefes son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción Por todos.	304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " Todos sin excepción deben obedecer las reglas".	406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 8 (CONTINUACION)

**TABLA 169. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
105. La empresa le da mayor importancia a aspectos como el desarrollo personal del trabajador; y menor importancia a la bonificación por el buen desempeño.	205. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas conllevan a la repetición y rutina permanente de sus labores.	305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como " El ejemplo lo da el coordinador".	407. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo siempre.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación.	206. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas las Limitan su creatividad en el desempeño.	306. Para referirse a las personas y a la importancia de su cargo en la empresa, se utilizan expresiones con atributos o adjetivos, tales como " El consentido" entre los compañeros.	413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
107. Las personas creen que en la empresa no se desarrollan programas de capacitación para el logro de los objetivos de la empresa.	208. Las responsabilidades y funciones Asignadas a mi cargo limitan mi Posibilidad de tener imaginación o autonomía en mi desempeño.	307. En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios que se difunden o promueven por la empresa, tales como " Entusiasmo y compromiso", " El trabajo en equipo".	414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
108. El personal contribuye a la eficiencia de la empresa; los recursos financieros no.	210. Factores como la repetición y rutina en la ejecución del trabajo, la subordinación del jefe, y la asignación de indicadores de desempeño limitan el desarrollo y crecimiento personal de los empleados.	310. En la empresa los empleados tienen simplificadas en frases, situaciones que expresan normas internas no escritas, tales como " cada funcionario solo hace las funciones de su cargo"	416. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es toda.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 8  
(CONTINUACION)**

**TABLA 170. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
110. Las personas están en total acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.	211. En la empresa existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados.	311. En la empresa el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en aspectos, tales como " Horarios de entrada y salida de la empresa" y " respetar las horas de ir al baño".	418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
111. En la empresa las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.	212. Quien controla el cumplimiento de las Responsabilidades asignadas a su trabajo es el jefe inmediato.		419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
112. En la empresa casi siempre se programan y ejecutan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo personal del empleado.	213. En esta empresa se respeta el conducto regular: los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato.		420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son excelentes.	214. Cuando mi jefe inmediato evalúa las tareas y los resultados de mi trabajo lo hace de forma integral, verificando, corrigiéndome y enseñándome a hacer mejor mi labor.		421. Siempre comento con mi jefe inmediato los problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 8  
(CONTINUACION)**

**TABLA 171. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
114. La condición de trabajo que menos influencia tiene para el desempeño es la iluminación.	215. En esta empresa los empleados reciben de Sus jefes orientación adecuada y permanente Para el cumplimiento de sus tareas.		422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
	220. Cuando se evalúan los resultados de la empresa, la responsabilidad de los mismos recae sobre los niveles directivos.		423. Tengo autorización para tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato.
	223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.		424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.
	224. Nunca se asignan tareas y responsabilidades que no Están claramente definidas y deben asumirse En forma temporal y/o permanente.		427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.
	225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles.		428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 8  
(CONTINUACION)**

**TABLA 172. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	226. En esta empresa el reconocimiento de la autoridad de los jefes por parte de los empleados se fundamenta en los conocimientos.		429 La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.
	227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.		431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.
	228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.		434. El salario que recibo no corresponde a la responsabilidad de mi cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que me asignan.
	229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.		435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.
	230. Los jefes de esta empresa siempre se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.		436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 8  
(CONTINUACION)**

**TABLA 173. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	231. En la organización, la autoridad de los jefes es aceptada formalmente por parte de los subordinados de manera irrestricta.		437. Siempre recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando alcanzo logros importantes y éxito mi trabajo.
	232. Hay personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan, tienen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás.		438. Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 1 y 5 años.
	233. En esta organización, los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos.		439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.
	234. En esta empresa la delegación de los jefes A sus colaboradores es una práctica común.		440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 8  
(CONTINUACION)**

**TABLA 174. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	235. Cuando un jefe delega tareas, y resultados a un Colaborador, este jefe que delega comparte la responsabilidad con el colaborador.		442. Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.
	236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.		444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.
	237. Los jefes no delegan por falta de tiempo para hacer el control.		
	239. El nivel de coordinación y comunicación entre las áreas de esta empresa es eficiente.		
	240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.		

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 8  
(CONTINUACION)**

**TABLA 175. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.		
	242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.		
	243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.		
	244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.		
	245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.		



**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 8  
(CONTINUACION)**

**TABLA 176. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación).Grupo 8**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	246. El 80% de la información que recibe de la empresa o de su jefe le sirve para realizar su trabajo.		
	247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.		
	248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.		

## CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 8

**TABLA 177. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 8**

PRODUCTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es que los empleados tengan capacidad de definir los procesos de trabajo y tengan compromiso, al igual que la capacitación del personal.
108. El personal contribuye a la eficiencia de la empresa; los recursos financieros no.
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son excelentes.
114. La condición de trabajo que menos influencia tiene para el desempeño es la iluminación.
210. Factores como la repetición y rutina en la ejecución del trabajo, la subordinación del jefe, y la asignación de indicadores de desempeño limitan el desarrollo y crecimiento personal de los empleados.
245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.
438. Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 1 y 5 años.

**TABLA 178. Categorías de análisis. Desarrollo Humano. Grupo 8**

DESARROLLO HUMANO
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la estabilidad laboral y no el deseo de proyectarse y adquirir mayor experiencia laboral.
110. Las personas están en total acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 8**

**TABLA 179. Categorías de análisis. Desarrollo Humano (continuación). Grupo 8**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
211. En la empresa existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados.
302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como " Ante todo primero está el cliente" y " El trabajo en equipo para el éxito".
305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como " El ejemplo lo da el coordinador".
310. En la empresa los empleados tienen simplificadas en frases, situaciones que expresan normas internas no escritas, tales como " cada funcionario solo hace las funciones de su cargo"
434. El salario que recibo no corresponde a la responsabilidad de mi cargo y al esfuerzo que exige el trabajo que me asignan.
435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.
439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.

**TABLA 180. Categorías de análisis .Administración del recurso humano. Grupo 8**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
103. Una de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son las exigencias físicas del trabajo; y por el contrario las influencias de personas conocidas no lo son.
105. La empresa le da mayor importancia a aspectos como el desarrollo personal del trabajador; y menor importancia a la bonificación por el buen desempeño.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8**

**TABLA 181. Categorías de análisis .Administración del recurso humano (continuación). Grupo 8**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>	
106.	En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación.
107.	Las personas creen que en la empresa no se desarrollan programas de capacitación para el logro de los objetivos de la empresa.
111.	En la empresa las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.
112.	En la empresa casi siempre se programan y ejecutan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo personal del empleado.
215.	En esta empresa los empleados reciben de Sus jefes orientación adecuada y permanente Para el cumplimiento de sus tareas.
232.	Hay personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan, tienen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás.
422.	La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
301.	En la empresa las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son " Premios para el mejor funcionario"
303.	En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta ser puntuales con el horario exigido y tener una presentación buena y agradable.
307.	En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios que se difunden o promueven por la empresa, tales como " Entusiasmo y compromiso", " El trabajo en equipo".

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8**

**TABLA 182. Categorías de análisis .Administración del recurso humano (continuación). Grupo 8**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
416. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de esta empresa es toda.
431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.

**TABLA 183. Categorías de análisis .Estructura Autoridad. Grupo 8**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
201. La empresa tiene sus objetivos Definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una Estructura adecuada y eficiente.
202. La forma como la empresa se encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus objetivos.
203. El nivel de influencia en los Directivos y/o otros empleados que tienen las Opiniones de personas que no desempeñan cargos jerárquicos (no son jefes) es medio.
205. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas conllevan a la repetición y rutina permanente de sus labores.
206. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas las Limitan su creatividad en el desempeño.
208. Las responsabilidades y funciones Asignadas a mi cargo limitan mi Posibilidad de tener imaginación o Autonomía en mi desempeño.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8**

**TABLA 184. Categorías de análisis .Estructura Autoridad (continuación). Grupo 8**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
213. En esta empresa se respeta el conducto regular: los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato.
223. Los empleados de esta empresa tienen un claro y total conocimiento de sus responsabilidades y funciones así como las del jefe inmediato.
224. Nunca se asignan tareas y responsabilidades que no Están claramente definidas y deben asumirse En forma temporal y/o permanente.
225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles.
226. En esta empresa el reconocimiento de la autoridad de los jefes por parte de los empleados se fundamenta en los conocimientos.
229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.
233. En esta organización, los empleados aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos.
311. En la empresa el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en aspectos, tales como " Horarios de entrada y salida de la empresa" y " respetar las horas de ir al baño".
423. Tengo autorización para tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato.
424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8**

**TABLA 185. Categorías de análisis. Relación Jefe Colaborador. Grupo 8**

<b>RELACION JEFE-COLABORADOR</b>
204. En esta empresa las opiniones y Decisiones de los jefes son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción Por todos.
228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo
231. En la organización, la autoridad de los jefes es aceptada formalmente por parte de los subordinados de manera irrestricta.
234. En esta empresa la delegación de los jefes A sus colaboradores es una práctica común.
235. Cuando un jefe delega tareas, y resultados a un Colaborador, este jefe que delega comparte la responsabilidad con el colaborador.
237. Los jefes no delegan por falta de tiempo para hacer el control.
309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como " Equidad, dignidad y orgullo.
414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
421. Siempre comento con mi jefe inmediato los problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8**

**TABLA 186. Categorías de análisis. Relación Jefe Colaborador. Grupo 8**

<b>RELACION JEFE-COLABORADOR</b>
429 La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.
436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
437. Siempre recibo reconocimiento y felicitaciones de mi jefe inmediato cuando alcanzo logros importantes y éxito mi trabajo.
442. Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.

**TABLA 187. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Grupo 8**

<b>ESTRUCTURA COORDINACION</b>
230. Los jefes de esta empresa siempre se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.
239. El nivel de coordinación y comunicación entre las áreas de esta empresa es eficiente.
240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.
241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.
242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.
243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.



**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8**

**TABLA 188. Categorías de análisis. Control. Grupo 8**

<b>CONTROL</b>
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la capacidad de liderazgo y calidad del trabajo y no la cantidad de trabajo realizado.
212. Quien controla el cumplimiento de las Responsabilidades asignadas a su trabajo es el jefe inmediato.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
220. Cuando se evalúan los resultados de la empresa, la responsabilidad de los mismos recae sobre los niveles directivos.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.
444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8**

**TABLA 189. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Grupo 8**

<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>
244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.
247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.
248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.
401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.

**TABLA 190. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 8**

<b>RELACION ENTRE COLABORADORES</b>
304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " Todos sin excepción deben obedecer las reglas".
306. Para referirse a las personas y a la importancia de su cargo en la empresa, se utilizan expresiones con atributos o adjetivos, tales como " El consentido" entre los compañeros.
405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
407. Cuando los compañeros de mi sección o de otras áreas organizan fiestas, paseos y otros eventos participo siempre.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8**

**TABLA 191. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores (continuación). Grupo 8**

<b>RELACION ENTRE COLABORADORES</b>
413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.
428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.

## CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO. GRUPO 8

**TABLA 192. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo 8**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que factores como la capacidad de definir procesos por parte de los empleados, el compromiso, la capacitación del personal, las instalaciones físicas y las condiciones de trabajo mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio.	6
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como la estabilidad laboral, aceptación, y reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho; les es permitido ser creativo y tener iniciativa, y tienen claridad sobre las posibilidades de desarrollo personal. Sin embargo el salario no corresponde al esfuerzo que requiere el cargo.	10
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa en su proceso de selección tiene en cuenta factores como las exigencias físicas del trabajo y no la influencia de personas conocidas; se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados para el logro de los objetivos. La empresa proporciona la información necesaria acerca de la empresa, funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día.	16
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	16
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de la tareas y el resultado del rendimiento. Se hacen presentes valores como la equidad, la dignidad y el orgullo.	15
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información (metas, objetivos y responsabilidades) permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos.	7

**CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO CONTINUACION).  
GRUPO 8**

**TABLA 193. Categorías de análisis su descripción e impacto (continuación).  
Grupo 8**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>7. Control</b>	El control por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad en el trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	8
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	4
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales, personales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.	8
<b>TOTAL DE RASGOS</b>		90

## **TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 8**

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8

### DINAMICA DE LA ESTRUCTURA

**TABLA 194.Tendencias.Dinamica de la estructura. Grupo 8**

Descripción		Número de rasgos
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	16
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos.	7
<b>7. Control</b>	El control por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad en el trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	8
<b>Total rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura.</b>		<b>31</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>34,44%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8

### ACCION DE LIDERAZGO

**TABLA 195.Tendencias.Accion de liderazgo. Grupo 8**

Descripción		Número de rasgos
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de la tareas y el resultado del rendimiento. Se hacen presentes valores como la equidad, la dignidad y el orgullo.	15
<b>9. Relación entre colaboradores</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.	8
<b>Total rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo.</b>		<b>23</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>25,56%</b>



## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8

### GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS

**TABLA 196.Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 8**

Descripción		Número de rasgos
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como la estabilidad laboral, aceptación, y reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho; les es permitido ser creativo y tener iniciativa, y tienen claridad sobre las posibilidades de desarrollo personal. Sin embargo el salario no corresponde al esfuerzo que requiere el cargo.	10
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa en su proceso de selección tiene en cuenta factores como las exigencias físicas del trabajo y no la influencia de personas conocidas; se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados para el logro de los objetivos. La empresa proporciona la información necesaria acerca de la empresa, funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día.	16
<b>Total rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas.</b>		<b>26</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>28,89%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION).GRUPO 8

### ESTRATEGIA EMPRESARIAL

**TABLA 197.Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 8**

Descripción		Número de rasgos
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que factores como la capacidad de definir procesos por parte de los empleados, el compromiso, la capacitación del personal, las instalaciones físicas y las condiciones de trabajo mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio.	6
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	4
<b>Total rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial.</b>		<b>10</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>11,11%</b>

## **ANALISIS GRUPO 8**

La cultura de ésta organización tiene una alta influencia, por la forma en que se encuentra estructurada su jerarquía piramidal, donde todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, que ejercen la autoridad con autonomía y relativa delegación; de igual forma la calidad, oportunidad y frecuencia de la información, permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración; junto con un control hecho por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad de trabajo de todos los colaboradores, lo que permite hacer un continuo seguimiento de las tareas; significando así, un 34,44% de los rasgos de la dinámica de la estructura.

Por otro lado la gestión orientada a las personas significa un 28,89% de los rasgos que evidencian la conciencia que tienen las directivas de la empresa por mejorar la calidad de vida y trabajo de los colaboradores, implementando programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional, cubriendo así, necesidades como la estabilidad laboral, la aceptación y el reconocimiento, que lo hacen sentir contento y satisfecho, sienten que les es permitido ser creativo y tener iniciativa, y tienen claridad sobre las posibilidades de desarrollo personal; sin embargo el salario que reciben no corresponde al esfuerzo que requiere el cargo.

Otra de las tendencias que muestra gran importancia, es la acción de liderazgo realizada tanto por los directivos de la empresa como los colaboradores, significando un 25,56% de los rasgos que evidencian un alto nivel de confianza entre las partes, mejorando la comunicación, el trabajo en equipo y la autonomía, fomentando un ambiente positivo e informal de trabajo, se hacen presentes valores como la equidad, la dignidad y el orgullo; sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.

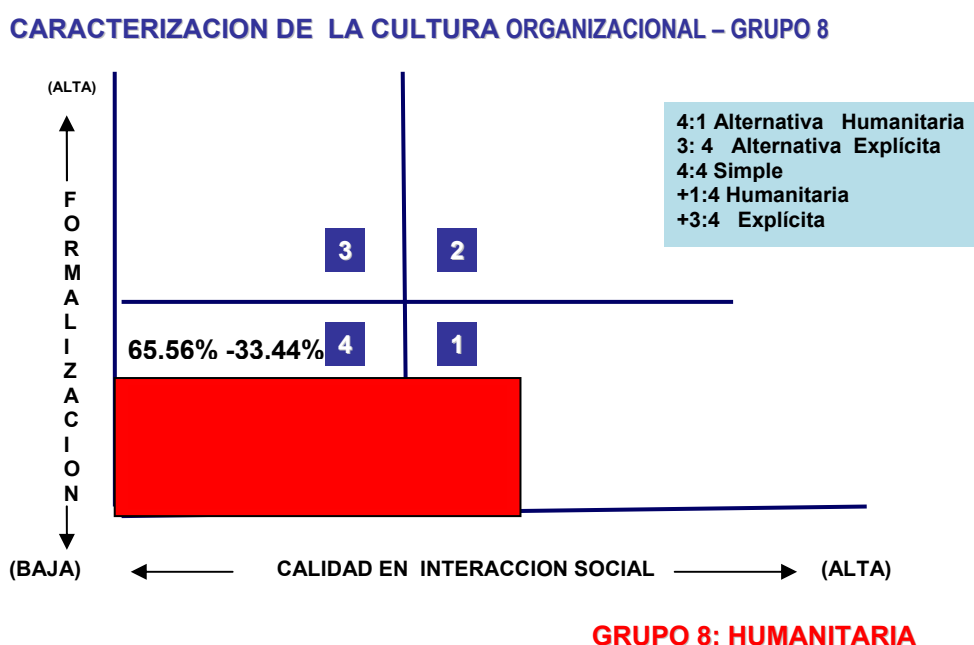
Finalmente el direccionamiento estratégico, crea un mayor sentido de pertenencia con la empresa por parte de los empleados, mejorando su actitud frente al trabajo junto con las herramientas que proporciona la empresa como las instalaciones físicas, las condiciones de trabajo y la tecnología que mejoran la productividad, significando así un 11.11% de los rasgos que se evidencian en la estrategia empresarial.

**TABLA 198. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 8**

**Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 8**

Formalización	34,44%
Caracterización Interacción Social	65,56%

**FIGURA 8. Caracterización de la cultura organizacional .Grupo 8**



En este grupo, la caracterización de la empresa es humanitaria. El 65,56% muestra la importancia de las personas y sus relaciones sociales, lo cual significa que las labores se desarrollan de una manera menos formal y con más participación humana. Según Méndez, cuando se clasifica como humanitario un grupo social es porque “los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Ver mendez, 2008, caracterización de la cultura organizacional en instituciones del sector salud en Colombia. Pág. 20

## **GRUPO 9**

Al grupo de personas que conforman este grupo se le aplicaron 30 encuestas en total. La información de análisis fue obtenida de un estudio cuantitativo que surgió de la aplicación de encuestas al grupo de trabajo.

Características generales:

- La labor que realiza el grupo por ser de seguridad maneja turnos de 12 horas de trabajo cada uno, y siempre se cuenta con un supervisor.
- El desarrollo del trabajo diario inicia y termina con una reunión en donde se reciben las tareas por parte del equipo anterior y el supervisor asigna las labores para ese turno de 12 horas.
- Cada día el supervisor tiene la posibilidad de asignar las labores de manera aleatoria y lo hace de manera cíclica para que cada persona realice todas las labores.
- Las personas tienen un área de trabajo específica de la empresa donde el grupo de trabajo realiza a puerta cerrada las reuniones necesarias, al igual que cuentan con un área para el almuerzo y área de descanso.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 9

**TABLA 199. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables .Grupo 9**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la capacidad de liderazgo y la calidad del trabajo.	201. La empresa tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.	301. En la empresa las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son " Premios para el mejor funcionario"	401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es que los empleados tengan capacidad de definir los procesos de trabajo; y no el uso de los recursos tecnológicos.	202. La forma como la empresa se encuentra actualmente organizada ayuda a que este cumpla con sus objetivos.	302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como " El trabajo en equipo para el éxito"	402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
103. Una de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son las exigencias físicas del trabajo.	203. El nivel de influencia en los Directivos y/o otros empleados que tienen las Opiniones de personas que no desempeñan cargos jerárquicos (no son jefes) es medio-alto.	305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como " El trabajo en equipo es la razón del éxito".	405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la necesidad de un salario y la estabilidad laboral; por el contrario el deseo de proyección en la empresa no es una expectativa.	204. En esta empresa las opiniones y Decisiones de los jefes no son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción Por todos.	309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como La Equidad.	408. Considero que los eventos deportivos, sociales, culturales que esta empresa organiza fuera o en horas de trabajo son de gran importancia.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 9  
(CONTINUACION)**

**TABLA 200. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación) .Grupo 9**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
105. La empresa le da mayor importancia a aspectos como el salario; y menor importancia a la bonificación por el buen desempeño y los subsidios diferentes a los legales.	206. Las responsabilidades y funciones asignadas a las personas no limitan su creatividad en el desempeño.		419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación	208. Las responsabilidades y funciones asignadas a mi cargo NO limitan mi posibilidad de tener imaginación o autonomía en mi desempeño.		422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
108. El personal contribuye a la eficiencia de la empresa; los recursos financieros y la utilización de la tecnología no.	211. En la empresa existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados.		435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.
110. Las personas están de acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.	212. Quien controla el cumplimiento de las Responsabilidades asignadas a su trabajo el jefe inmediato.		
111. En la empresa las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.	220. Cuando se evalúan los resultados de la empresa, la responsabilidad de los mismos Recae sobre todos los niveles.		



**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 9  
(CONTINUACION)**

**TABLA 201. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación) .Grupo 9**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son excelentes.	224. Nunca Se asignan tareas y responsabilidades que no Están claramente definidas y deben asumirse En forma temporal y/o permanente.		
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario y las que menos influencia tienen es la iluminación y la ventilación.	225. En esta empresa hay pocos jefes.		
115. Para los empleados la falta de elementos y tecnología son los factores que menos afectan la estabilidad laboral.	227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.		
	231. En la organización, la autoridad de los jefes NO es aceptada formalmente por parte de los subordinados de manera irrestricta.		
	233. En esta organización, los empleados NO aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos.		

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 9  
(CONTINUACION)**

**TABLA 202. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación) .Grupo 9**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	234. En esta empresa la delegación de los jefes A sus colaboradores no es una práctica común.		
	236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.		
	240. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.		
	241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.		
	242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.		

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL GRUPO 9  
(CONTINUACION)**

**TABLA 203. Rasgos altamente arraigados de cultura organizacional por variables (continuación) .Grupo 9**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.		
	244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.		
	245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.		
	247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.		

## CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 9

**TABLA 204. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 9**

PRODUCTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO
102. Uno de los factores que estimulan e influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es que los empleados tengan capacidad de definir los procesos de trabajo; y no el uso de los recursos tecnológicos.
108. El personal contribuye a la eficiencia de la empresa; los recursos financieros y la utilización de la tecnología no.
113. Las condiciones de trabajo de esta empresa como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son excelentes.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño es el horario y las que menos influencia tienen es la iluminación y la ventilación.
115. Para los empleados la falta de elementos y tecnología son los factores que menos afectan la estabilidad laboral.
245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.

**TABLA 205. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 9**

DESARROLLO HUMANO
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la necesidad de un salario y la estabilidad laboral; por el contrario el deseo de proyección en la empresa no es una expectativa.
110. Las personas están de acuerdo con que en la empresa ser creativo y tener iniciativa es un comportamiento permitido a los empleados.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 9**

**TABLA 206. Categorías de análisis. Desarrollo humano (continuación). Grupo 9**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
211. En la empresa existen políticas y decisiones claras sobre las posibilidades de desarrollo personal que tienen los empleados.
302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como " El trabajo en equipo para el éxito"
305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como " El trabajo en equipo es la razón del éxito".
408. Considero que los eventos deportivos, sociales, culturales que esta empresa organiza fuera o en horas de trabajo son de gran importancia.
435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.

**TABLA 207. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 9**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
103. Una de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son las exigencias físicas del trabajo.
105. La empresa le da mayor importancia a aspectos como el salario; y menor importancia a la bonificación por el buen desempeño y los subsidios diferentes a los legales.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación
111. En la empresa las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.

## CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 9

**TABLA 208. Categorías de análisis. Administración del recurso humano (continuación). Grupo 9**

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO
301. En la empresa las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son " Premios para el mejor funcionario"
402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.

**TABLA 209. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 9**

ESTRUCTURA AUTORIDAD
201. La empresa tiene sus objetivos Definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.
202. La forma como la empresa se encuentra actualmente organizada ayuda a que este cumpla con sus objetivos.
203. El nivel de influencia en los Directivos y/o otros empleados que tienen las Opiniones de personas que no desempeñan cargos jerárquicos (no son jefes) es medio-alto.
206. Las responsabilidades y funciones asignadas a las personas no limitan su creatividad en el desempeño.
208. Las responsabilidades y funciones Asignadas a mi cargo NO limitan mi posibilidad de tener imaginación o autonomía en mi desempeño.
224. Nunca Se asignan tareas y responsabilidades que no Están claramente definidas y deben asumirse En forma temporal y/o permanente.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 9**

**TABLA 210. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 9**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
225. En esta empresa hay pocos jefes.
233. En esta organización, los empleados NO aceptan y valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos.

**TABLA 211. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador. Grupo 9**

<b>RELACION JEFE-COLABORADOR</b>
204. En esta empresa las opiniones y Decisiones de los jefes no son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción Por todos.
231. En la organización, la autoridad de los jefes NO es aceptada formalmente por parte de los subordinados de manera irrestricta.
234. En esta empresa la delegación de los jefes A sus colaboradores no es una práctica común.
309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como La Equidad.

**TABLA 212. Categorías de análisis .Estructura coordinación. Grupo 9**

<b>ESTRUCTURA COORDINACION</b>
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.

## **CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 9**

**TABLA 213. Categorías de análisis .Estructura coordinación. Grupo 9**

<b>ESTRUCTURA COORDINACION</b>
241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.
242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.
243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.

**TABLA 214. Categorías de análisis. Control. Grupo 9**

<b>CONTROL</b>
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la capacidad de liderazgo y la calidad del trabajo.
212. Quien controla el cumplimiento de las Responsabilidades asignadas a su trabajo el jefe inmediato.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.



**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 9**

**TABLA 215. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico (continuación). Grupo 9**

<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>
244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.
247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.
248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.

**TABLA 216. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 9**

<b>RELACION ENTRE COLABORADORES</b>
405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.

## CATEGORIAS DE ANALISIS. SU DESCRIPCION E IMPACTO. GRUPO 9

**TABLA 217. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo 9**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que factores como la capacidad de definir procesos por el trabajador, y el personal como tal, las instalaciones físicas y las condiciones de trabajo mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio.	6
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como la estabilidad laboral, salario, aceptación, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho. Les es permitido ser creativo y tener iniciativa, y tienen claridad sobre las posibilidades de desarrollo personal. Sin embargo el salario no corresponde al esfuerzo que requiere el cargo.	7
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa en su proceso de selección tiene en cuenta factores como las exigencias físicas del trabajo; se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados para el logro de los objetivos. La empresa proporciona la información necesaria acerca de la empresa, funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día.	7
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión. Sin embargo los empleados no aceptan ni valoran las decisiones de los jefes.	8
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador no son del todo positivas, las decisiones de los jefes no son aceptadas de manera espontánea y con satisfacción. La delegación no es una práctica común y no cuentan con un alto nivel de confianza que les permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo.	4
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información (metas, objetivos y responsabilidades) permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos.	5

**CATEGORIAS DE ANALISIS. SU DESCRIPCION E IMPACTO  
(CONTINUACION).GRUPO 9**

**TABLA 218. Categorías de análisis su descripción e impacto (continuación).  
Grupo 9**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>7. Control</b>	El control por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad en el trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	5
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	3
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales, personales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	1
<b>TOTAL RASGOS</b>		46

## **TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 9**

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares.

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas.

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 9 (CONTINUACION)

### DINAMICA DE LA ESTRUCTURA

**TABLA 219.Tendencias.Dinamica de la estructura. Grupo 9**

Descripción		Número de rasgos
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión. Sin embargo los empleados no aceptan ni valoran las decisiones de los jefes.	8
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos.	5
<b>7. Control</b>	El control por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad en el trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	5
<b>Total rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura.</b>		<b>18</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>36%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 9 (CONTINUACION)

### ACCION DE LIDERAZGO

**TABLA 220. Tendencias. Acción de liderazgo. Grupo 9**

Descripción		Número de rasgos
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	1
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.	8
<b>Total rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo.</b>		<b>9</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>18%</b>

**TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 9  
(CONTINUACION)**

**GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS**

**TABLA 221. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 9**

<b>Descripción</b>		<b>Número de rasgos</b>
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como la estabilidad laboral, salario, aceptación, y el reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho. Les es permitido ser creativo y tener iniciativa, y tienen claridad sobre las posibilidades de desarrollo personal. Sin embargo el salario no corresponde al esfuerzo que requiere el cargo.	7
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa en su proceso de selección tiene en cuenta factores como las exigencias físicas del trabajo; se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados para el logro de los objetivos. La empresa proporciona la información necesaria acerca de la empresa, funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día.	7
<b>Total rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas.</b>		<b>14</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>28%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 9 (CONTINUACION)

**TABLA 222. Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 9**

Descripción		Número de rasgos
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que factores como la capacidad de definir procesos por el trabajador, y el personal como tal, las instalaciones físicas y las condiciones de trabajo mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio.	6
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	3
<b>Total rasgos identificados en relación con la estratégica empresarial.</b>		<b>9</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la estratégica empresarial respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>18%</b>



## **ANALISIS GRUPO 9**

La cultura de ésta organización tiene una alta influencia por la forma en que se encuentra estructurada su jerarquía piramidal, donde todas las personas tienen clara la estructura, que es ejercida con autoridad, autonomía y relativa delegación; de igual forma la calidad, oportunidad y frecuencia de la información, permite la coordinación de actividades entre aéreas y personas, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración; junto con un control hecho por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad de trabajo de todos los colaboradores, lo que permite hacer un continuo seguimiento de las tareas; significando así, un 36% de los rasgos de la dinámica de la estructura.

Por otro lado la gestión orientada a las personas significa un 28% de los rasgos que evidencian la conciencia que tienen las directivas de la empresa por mejorar la calidad de vida y trabajo de los colaboradores, implementando programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional, cubriendo así, necesidades como la estabilidad laboral, la aceptación y el reconocimiento.

Otra de las tendencias que muestra gran importancia, es la acción de liderazgo realizada tanto por los directivos de la empresa como los colaboradores, significando un 18% de los rasgos que evidencian un alto nivel de confianza entre las partes, mejorando la comunicación, el trabajo en equipo y la autonomía, fomentando un ambiente positivo e informal de trabajo; sin embargo los empleados no valoran las decisiones de los jefes y consideran que el salario recibido como recompensa de su trabajo no es suficiente.

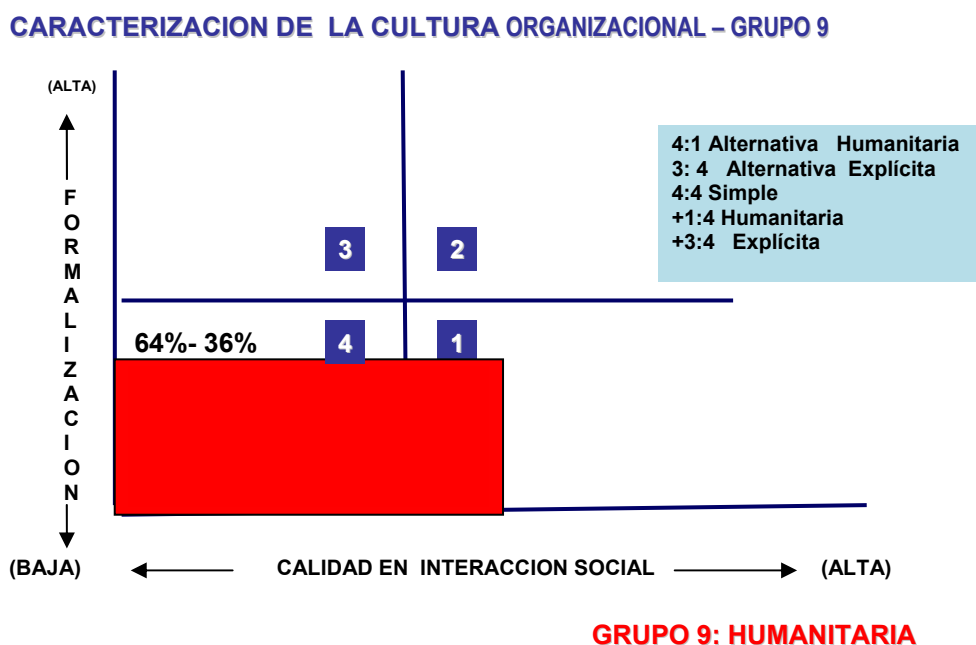
Finalmente el direccionamiento estratégico, crea un mayor sentido de pertenencia con la empresa por parte de los empleados, mejorando su actitud frente al trabajo junto con las herramientas que proporciona la empresa como las instalaciones físicas, las condiciones de trabajo y la tecnología que mejoran la productividad, significando así un 18% de los rasgos que se evidencian en la estrategia empresarial.

**TABLA 223. Caracterización de la cultura organizacional .Grupo 9**

**Caracterización de la estructura de una empresa**

Formalización	36%
Caracterización Interacción Social	64%

**FIGURA 9. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 9**



En este grupo, la caracterización de la empresa es humanitaria. El 64% muestra la importancia de las personas y sus relaciones sociales, lo cual significa que las labores se desarrollan de una manera menos formal y con más participación humana. Según Méndez, cuando se clasifica como humanitario un grupo social es porque “los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>58</sup>.

<sup>58</sup> Ver mendez, 2008, caracterización de la cultura organizacional en instituciones del sector salud en Colombia. Pág. 20

## **GRUPO 10**

Al grupo de personas que conforman este grupo se le aplicaron 10 encuestas en total. La información de análisis fue obtenida de un estudio cuantitativo que surgió de la aplicación de encuestas al grupo de trabajo.

Características generales:

- La labor que realiza el grupo por ser de seguridad maneja turnos de 12 horas de trabajo cada uno, y siempre se cuenta con un supervisor.
- El desarrollo del trabajo diario inicia y termina con una reunión en donde se reciben las tareas por parte del equipo anterior y el supervisor asigna las labores para ese turno de 12 horas.
- Cada día el supervisor tiene la posibilidad de asignar las labores de manera aleatoria y lo hace de manera cíclica para que cada persona realice todas las labores.
- Las personas tienen un área de trabajo específica de la empresa donde el grupo de trabajo realiza a puerta cerrada las reuniones necesarias, al igual que cuentan con un área para el almuerzo y área de descanso.

## RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 10

**TABLA 224. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables .Grupo 10**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la calidad del trabajo.	205. Las responsabilidades y funciones asignadas a las personas conllevan a la repetición y rutina permanente de sus labores.	301. En la empresa las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son " Premios para el mejor funcionario".	401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.
102. Uno de los factores que influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es la capacitación del personal y uno de los factores que no lo hace es la disponibilidad de materiales de trabajo.	225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles	302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como " Ante todo primero está el cliente" y " El trabajo en equipo para el éxito".	405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
103. Unas de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son la capacidad intelectual y la hoja de vida y las que menos la habilidad manual y las influencia de personas conocidas.	241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área	303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta " Tener una presentación agradable y bien manejada".	406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la de adquirir mayor experiencia laboral.		304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " El coordinador se involucra con frecuencia".	408. Considero que los eventos deportivos, sociales, culturales que esta empresa organiza fuera o en horas de trabajo son de gran importancia.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 10  
(CONTINUACION)**

**TABLA 225. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 10**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación.		305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como " El trabajo en equipo es la razón del éxito".	411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.
107. Las personas creen que en la empresa se desarrollan programas de capacitación para mayor calidad en el desempeño del empleado y no para el desarrollo del personal.		307. En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios que se difunden o promueven por la empresa, tales como Voluntad para mejorar, Cortesía y humildad, Se guían las necesidades de los clientes.	413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño son las relaciones interpersonales y las que menos influencia tienen es la iluminación y la ventilación.		309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como " Equidad, Dignidad y orgullo.	414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 10  
(CONTINUACION)**

**TABLA 226. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 10**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
115. Para los empleados la falta de elementos y tecnología son los factores que menos afectan la estabilidad laboral; y por el contrario el salario y las relaciones compañero - jefe si lo hacen.		312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como los colores naranja y azul.	418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
116. Ser aceptado por personas influyentes no se consideran como factores claves para el éxito de los empleados. Por el contrario ser reconocido por ser eficiente, productivo y tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía si son factores clave.		313. En la empresa la forma de pensar de algunos Jefes o Gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales, tales como "Sí el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio".	419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo
		314. En la empresa no hay "vox populi" creencias.	420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 10  
(CONTINUACION)**

**TABLA 227. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 10**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			423. Tengo autorización para tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato.
			424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.
			427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.
			428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.
			429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.



**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 10  
(CONTINUACION)**

**TABLA 228. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 10**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.
			431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.
			432. En mi departamento siempre tenemos la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas.
			433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado.
			435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE. GRUPO 10  
(CONTINUACION)**

**TABLA 229. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables (continuación). Grupo 10**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
			439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.
			440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.
			442. Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.

## **CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 10**

**TABLA 230. Categorías de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Grupo 10**

<b>PRODUCTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>
102. Uno de los factores que influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es la capacitación del personal y uno de los factores que no lo hace es la disponibilidad de materiales de trabajo.
114. La condición de trabajo que tiene mayor influencia para el desempeño son las relaciones interpersonales y las que menos influencia tienen es la iluminación y la ventilación.

**TABLA 231. Categorías de análisis. Desarrollo humano. Grupo 10**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
115. Para los empleados la falta de elementos y tecnología son los factores que menos afectan la estabilidad laboral; y por el contrario el salario y las relaciones compañero - jefe si lo hacen.
104. En el momento de vincularse a la empresa la mayor expectativa es la de adquirir mayor experiencia laboral.
116. Ser aceptado por personas influyentes no se consideran como factores claves para el éxito de los empleados. Por el contrario ser reconocido por ser eficiente, productivo y tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la compañía si son factores clave.
302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como " Ante todo primero está el cliente" y " El trabajo en equipo para el éxito".
305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como " El trabajo en equipo es la razón del éxito".
433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado
435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 10**

**TABLA 232. Categorías de análisis. Desarrollo humano (continuación). Grupo 10**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
438. Los años que llevo trabajando en esta empresa están entre 1 y 5 años.
439. Trabajar en esta empresa me hace sentir importante y satisfecho.
107. Las personas creen que en la empresa se desarrollan programas de capacitación para mayor calidad en el desempeño del empleado y no para el desarrollo del personal.

**TABLA 233. Categorías de análisis. Administración del recurso humano. Grupo 10**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
103. Unas de las características que la empresa tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación son la capacidad intelectual y la hoja de vida y las que menos la habilidad manual y las influencia de personas conocidas.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación.
301. En la empresa las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son " Premios para el mejor funcionario".
303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta " Tener una presentación agradable y bien manejada".
307. En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios que se difunden o promueven por la empresa, tales como Voluntad para mejorar, Cortesía y humildad, Se guían las necesidades de los clientes.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 10**

**TABLA 234. Categorías de análisis. Administración del recurso humano (continuación). Grupo 10**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como " Equidad, Dignidad y orgullo.
312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como los colores naranja y azul.
314. En la empresa no hay "vox populi" creencias.
422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es Toda.

**TABLA 235. Categorías de análisis. Estructura Autoridad. Grupo 10**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles
411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.
423. Tengo autorización para tomar decisiones de mi trabajo, sin consultar a mi jefe inmediato.
424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.
432. En mi departamento siempre tenemos la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen nuestros problemas.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 10**

**TABLA 236. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador. Grupo 10**

<b>RELACION JEFE-COLABORADOR</b>
313. En la empresa la forma de pensar de algunos Jefes o Gerentes se proyecta hacia los demás empleados generando ideales, tales como “Sí el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio”.
414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.
430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.
436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
442. Mi jefe inmediato siempre me permite comentarle sobre mi trabajo y los resultados alcanzados.

**TABLA 237. Categorías de análisis .Estructura coordinación. Grupo 10**

<b>ESTRUCTURA COORDINACION</b>
205. Las responsabilidades y funciones Asignadas a las personas conllevan a la repetición y rutina permanente de sus labores.
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 10**

**TABLA 238. Categorías de análisis. Control. Grupo 10**

<b>CONTROL</b>
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la calidad del trabajo realizado.
419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.

**TABLA 239. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico (continuación). Grupo 10**

<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>
401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos

**TABLA 240. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Grupo 10**

<b>RELACION ENTRE COLABORADORES</b>
304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " El coordinador se involucra con frecuencia".
405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos
427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas
428. Soluciono problemas de mi trabajo con apoyo de los compañeros de mi sección.

## CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO. GRUPO 10

**TABLA 241. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo10**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que las herramientas, la información, y las condiciones de trabajo aportan eficiencia y mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas. De igual manera se cree que la capacitación y las buenas relaciones interpersonales son factores que tienen gran influencia en la productividad a diferencia de la iluminación y la ventilación.	2
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa se sienten realizadas e importantes y gozan de estabilidad laboral y esperan obtener experiencia laboral. Reconocen la importancia de tener sentido de pertenencia hacia la empresa, ser eficientes y productivos al igual que consideran posible ser creativos y tener iniciativa.	10
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa brinda a los empleados información de los acontecimientos en ella y se encarga de difundir valores y principios. El desarrollo del personal en la empresa es importante por lo cual se ejecutan programas y planes de acción. Para el ingreso de los empleados se tienen en cuenta la hoja de vida y la capacidad intelectual, y al ingresar un factor decisivo para el desarrollo del trabajo es la presentación personal.	10
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y libertad asumiendo la responsabilidad por su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	5
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, Los empleados aceptan y respetan las ordenes y opiniones de los jefes. De igual forma cuentan con un alto nivel de confianza que les permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de las tareas y el resultado del rendimiento.	8



**CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO  
(CONTINUACION). GRUPO 10**

**TABLA 242. Categorías de análisis su descripción e impacto. Grupo10**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad de la información (responsabilidades, metas y objetivos) con la que cuentan los empleados permite la coordinación y repetición de actividades entre áreas y permite el cumplimiento de las metas y objetivos.	2
<b>7. Control</b>	El control permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados. La calidad del trabajo es uno de los principales factores a evaluar.	3
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, la filosofía y visión facilitan el logro conjunto de las metas.	1
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y personales, al igual que en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	6
<b>TOTAL RASGOS</b>		<b>37</b>

## **TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. GRUPO 10**

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 10

### DINAMICA DE LA ESTRUCTURA

**TABLA 243.Tendencias.Dinamica de la estructura. Grupo 10**

Descripción		Número de rasgos
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y libertad asumiendo la responsabilidad por su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	5
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad de la información (responsabilidades, metas y objetivos) con la que cuentan los empleados permite la coordinación y repetición de actividades entre áreas y permite el cumplimiento de las metas y objetivos.	2
<b>7. Control</b>	El control permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados. La calidad del trabajo es uno de los principales factores a evaluar.	3
<b>Total rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura.</b>		<b>10</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>21,28%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 10

### ACCION DE LIDERAZGO

**TABLA 244.Tendencias.Accion de liderazgo. Grupo 10**

Descripción		Número de rasgos
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, Los empleados aceptan y respetan las ordenes y opiniones de los jefes. De igual forma cuentan con un alto nivel de confianza que les permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de las tareas y el resultado del rendimiento.	8
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y personales, al igual que en la forma en que las personas desarrollan su trabajo.	6
<b>Total rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo.</b>		<b>14</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>29,79%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 10

### GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS

**TABLA 245.Tendencias. Gestión orientada a las personas. Grupo 10**

Descripción		Número de rasgos
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa se sienten realizadas e importantes y gozan de estabilidad laboral y esperan obtener experiencia laboral. Reconocen la importancia de tener sentido de pertenencia hacia la empresa, ser eficientes y productivos al igual que consideran posible ser creativos y tener iniciativa.	10
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa brinda a los empleados información de los acontecimientos en ella y se encarga de difundir valores y principios. El desarrollo del personal en la empresa es importante por lo cual se ejecutan programas y planes de acción. Para el ingreso de los empleados se tienen en cuenta la hoja de vida y la capacidad intelectual, y al ingresar un factor decisivo para el desarrollo del trabajo es la presentación personal.	10
<b>Total rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas.</b>		<b>20</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>42,55%</b>

## TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 10

### ESTRATEGIA EMPRESARIAL

**TABLA 246.Tendencias. Estrategia empresarial. Grupo 10**

Descripción		Número de rasgos
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que las herramientas, la información, y las condiciones de trabajo aportan eficiencia y mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas. De igual manera se cree que la capacitación y las buenas relaciones interpersonales son factores que tienen gran influencia en la productividad a diferencia de la iluminación y la ventilación.	2
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos, la filosofía y visión facilitan el logro conjunto de las metas.	1
<b>Total rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial.</b>		<b>3</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la estrategia empresarial respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>6,38%</b>

## ANALISIS GRUPO 10

La cultura de ésta organización tiene una alta influencia, por la gestión que se realiza para las personas y la acción de liderazgo. Estos aspectos están representados en un 42,55% y un 29,79% respectivamente. La gestión orientada a las personas representa la conciencia que tienen las directivas de la empresa por mejorar la calidad de vida y trabajo de los colaboradores, implementando programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional, cubriendo así, necesidades como la estabilidad laboral, la aceptación y el reconocimiento, que lo hacen sentir contento y satisfecho.

De igual manera sienten que les es permitido ser creativo y tener iniciativa, y tienen claridad sobre las posibilidades de desarrollo personal. Otra de las tendencias que muestra gran importancia, es la acción de liderazgo que evidencian un alto nivel de confianza entre las partes, mejorando la comunicación, el trabajo en equipo y la autonomía, fomentando un ambiente positivo e informal de trabajo.

La estructura también juega un papel importante, existe una jerarquía piramidal, donde todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, que ejercen la autoridad con autonomía y relativa delegación; de igual forma la calidad, oportunidad y frecuencia de la información, permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración; junto con un control hecho por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad de trabajo de todos los colaboradores, lo que permite hacer un continuo seguimiento de las tareas; significando así, un 21.28% de los rasgos de la dinámica de la estructura.

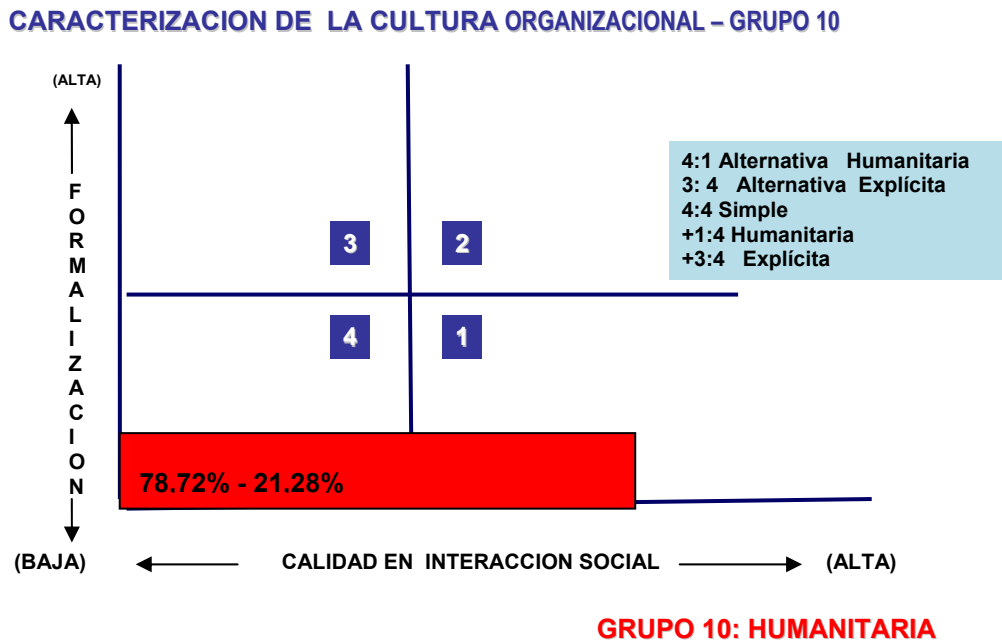
Finalmente el direccionamiento estratégico, crea un mayor sentido de pertenencia con la empresa por parte de los empleados, mejorando su actitud frente al trabajo junto con las herramientas que proporciona la empresa como las instalaciones físicas, las condiciones de trabajo y la tecnología que mejoran la productividad, significando así un 6,38% de los rasgos que se evidencian en la estrategia empresarial.

**TABLA 247. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 10**

**Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 10**

Formalización	21,28%
Caracterización Interacción Social	78,72%

**FIGURA 10. Caracterización de la cultura organizacional. Grupo 10**





En este grupo, la caracterización de la empresa es humanitaria. El 78,72% muestra la importancia de las personas y sus relaciones sociales, lo cual significa que las labores se desarrollan de una manera menos formal y con más participación humana. Según Méndez, cuando se clasifica como humanitario un grupo social es porque “los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Ver mendez, 2008, caracterización de la cultura organizacional en instituciones del sector salud en Colombia. Pág. 20

## **TOTAL EMPRESA**

Al grupo de personas que conforman este grupo se le aplicaron 291 encuestas en total. La información de análisis fue obtenida de un estudio cuantitativo que surgió de la aplicación de encuestas al grupo de trabajo.

Características generales:

- La labor que realiza el grupo por ser de seguridad maneja turnos de 12 horas de trabajo cada uno, y siempre se cuenta con un supervisor.
- El desarrollo del trabajo diario inicia y termina con una reunión en donde se reciben las tareas por parte del equipo anterior y el supervisor asigna las labores para ese turno de 12 horas.
- Cada día el supervisor tiene la posibilidad de asignar las labores de manera aleatoria y lo hace de manera cíclica para que cada persona realice todas las labores.
- Las personas tienen un área de trabajo específica de la empresa donde el grupo de trabajo realiza a puerta cerrada las reuniones necesarias, al igual que cuentan con un área para el almuerzo y área de descanso.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE  
DEL TOTAL DE LA EMPRESA**

**TABLA 248. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la calidad del trabajo	201. La empresa tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.	301. En la empresa las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son el reconocimiento público de logros y premios para los funcionarios.	401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.
102. Uno de los factores que influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es la capacitación del personal	202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.	302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como la autonomía, el espíritu práctico, trabajo en equipo y servicio al cliente.	402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
103. Una de las características que la empresa menos tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación es la influencia de personas conocidas.	223. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus objetivos.	303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta ser puntual con el horario exigido y adaptarse al ritmo y los horarios.	405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE DEL TOTAL DE LA EMPRESA (CONTINUACION)**

**TABLA 249. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación	225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles.	304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " todos sin excepción deben obedecer las reglas" y el coordinador se involucra con frecuencia y es estricto".	406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
114. Las condiciones de trabajo que menor influencia tienen para el desempeño, son la ventilación y la iluminación.	227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.	305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como el trabajo en equipo y la responsabilidad para el éxito.	411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.
116. No se considera como factor clave para el éxito de los empleados ser aceptado por personas influyentes.	228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.	307. En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios que se difunden o promueven por la empresa, tales como el compromiso, el mejoramiento continuo y la buena actitud.	413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
	229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.	309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como la Equidad y la democracia.	414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE  
DEL TOTAL DE LA EMPRESA (CONTINUACION)**

**TABLA 250. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	234. En esta empresa la delegación de los jefes A sus colaboradores es una práctica común.	310. En la empresa los empleados tienen simplificadas en frases, situaciones que expresan normas internas no escritas, tales como Cada funcionario solo hace las funciones de su cargo y tiene un solo jefe.	418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
	236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.	311. En la empresa el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en aspectos, tales como horarios de entrada y salida de la empresa y horas de ir al baño.	419. Mi jefe siempre controla y hace seguimiento permanente sobre los resultados de mi trabajo.
	240 Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.	312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como " Hay slogans fuertes y claros para todos".	420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
	241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.		422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE  
DEL TOTAL DE LA EMPRESA (CONTINUACION)**

**TABLA 251. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.		424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.
	243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.		427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.
	244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.		429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.
	245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.		430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.
	247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.		431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE  
DEL TOTAL DE LA EMPRESA (CONTINUACION)**

**TABLA 252. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
	248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.		433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado.
	249. La tecnología que utiliza la empresa está acorde con sus necesidades de operación.		435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.
			436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.
			440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.
			444. Considero que la forma y el estilo que mi jefe tiene para controlar y evaluar mi trabajo es buena.

**RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR VARIABLE  
DEL TOTAL DE LA EMPRESA (CONTINUACION)**

**TABLA 253. Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por variables. Total empresa**

HOMBRE - ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA	SISTEMA CULTURAL	CLIMA LABORAL
			445. Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente el control, El empleado siempre debe controlar su trabajo con el jefe.



**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .GRUPO 10**

**TABLA 254.Categoría de análisis. Productividad y herramientas de trabajo. Total empresa**

<b>PRODUCTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>
102. Uno de los factores que influyen en la empresa para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio es la capacitación del personal
114. Las condiciones de trabajo que menor influencia tienen para el desempeño, son la ventilación y la iluminación.
249. La tecnología que utiliza la empresa está acorde con sus necesidades de operación.

**TABLA 255. Categoría de análisis. Desarrollo humano. Total empresa**

<b>DESARROLLO HUMANO</b>
116. No se considera como factor clave para el éxito de los empleados ser aceptado por personas influyentes.
302. De acuerdo a la filosofía de la empresa, los empleados conocen, comparten y se comportan de acuerdo a principios colectivos o ideales que son comunes tales como la autonomía, el espíritu práctico, trabajo en equipo y servicio al cliente.
305. En la empresa, hay comportamientos que influyen en el modo de actuar de los trabajadores para lograr ascender y/o tener reconocimiento, que se expresan en situaciones tales como el trabajo en equipo y la responsabilidad para el éxito.
310. En la empresa los empleados tienen simplificadas en frases, situaciones que expresan normas internas no escritas, tales como Cada funcionario solo hace las funciones de su cargo y tiene un solo jefe.
433. El trabajo que ejecuto me hace sentir satisfecho y realizado.
435. Por trabajar en de la esta empresa me siento contento y satisfecho.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 10**

**TABLA 256. Categoría de análisis. Administración del recurso humano. Total empresa**

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>
103. Una de las características que la empresa menos tiene en cuenta en el proceso de selección para la contratación es la influencia de personas conocidas.
106. En la empresa las directivas se preocupan por el desarrollo de planes y programas de capacitación
245. La información que recibo de mi empresa es absolutamente necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo.
301. En la empresa las actividades que se realizan con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados son el reconocimiento público de logros y premios para los funcionarios.
303. En la empresa, los empleados que ingresan para alcanzar el éxito deben tener en cuenta ser puntual con el horario exigido y adaptarse al ritmo y los horarios.
307. En la empresa, los trabajadores actúan de acuerdo a actitudes o principios que se difunden o promueven por la empresa, tales como el compromiso, el mejoramiento continuo y la buena actitud.
312. En la empresa hay símbolos propios que la identifican frente a las demás, tales como " Hay slogans fuertes y claros para todos".
402. La cantidad de información que recibí sobre los objetivos y políticas de esta empresa en el momento que ingresé fue buena.
422. La cantidad de información que recibí al ingresar a esta empresa sobre las responsabilidades de mi cargo fue toda la información.
431. La cantidad de información que recibimos los empleados sobre las novedades o acontecimientos que suceden en nuestra área de trabajo ó que afectan a esta empresa es toda.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). TOTAL EMPRESA**

**TABLA 257. Categoría de análisis. Estructura autoridad. Total empresa**

<b>ESTRUCTURA AUTORIDAD</b>
201. La empresa tiene sus objetivos Definidos y formalizados por escrito, lo que le permite operar con una estructura adecuada y eficiente.
202. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus Objetivos.
411. Para cumplir con las responsabilidades asignadas al cargo que desempeño tengo autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de mi trabajo.
223. La forma como la empresa se Encuentra actualmente organizada Ayuda a que este cumpla con sus objetivos.
225. En esta empresa hay muchos jefes en diferentes niveles.
229. En esta organización, las personas que toman las decisiones son las que tienen un nivel de autoridad alto.
311. En la empresa el comportamiento que los empleados deben seguir y que va conforme al reglamento de trabajo se expresa en aspectos, tales como horarios de entrada y salida de la empresa y horas de ir al baño.
424. Puedo participar en decisiones de trabajo, que me den más responsabilidades a las que tengo actualmente.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION). GRUPO 10**

**TABLA 258. Categorías de análisis. Relación jefe-colaborador. Total empresa**

<b>RELACION JEFE-COLABORADOR</b>
228. Los jefes de esta empresa orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo.
234. En esta empresa la delegación de los jefes A sus colaboradores es una práctica común.
309. En la empresa existen valores importantes que se han desarrollado con el tiempo y han recibido refuerzo constante por parte de la empresa, tales como la Equidad y la democracia.
414. Siempre planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo.
418. Siempre estoy de acuerdo y acepto con satisfacción y gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo.
420. Mi jefe inmediato siempre me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde.
429. La comunicación y el trato que tengo con mi jefe inmediato es buena.
430. La confianza que tenemos los compañeros de mi sección con nuestro jefe inmediato es buena.
436. Cuando mi jefe inmediato me asigna tareas, me permite la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de mi rendimiento.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION)**

**TABLA 259. Categorías de análisis. Estructura coordinación. Total empresa**

<b>ESTRUCTURA COORDINACION</b>
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.
236. Cuando se delegan tareas y resultados los empleados tienen claramente identificada la responsabilidad que asumen.
241. Las responsabilidades y tareas asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y los objetivos de cada área.
242. El empleado conoce los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.
243. En esta organización los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.

**TABLA 260. Categorías de análisis. Control. Total empresa**

<b>CONTROL</b>
101. En la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores teniendo en cuenta factores como la calidad del trabajo
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
440. La frecuencia con la que mi jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad de mi trabajo es siempre.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION)**

**TABLA 261. Categorías de análisis. Control. Total empresa (continuación)**

<b>CONTROL</b>
227. El control que ejerce mi jefe dentro de sus funciones y responsabilidades lo acepto por la autoridad de su cargo.
445. Para que esta empresa funcione en forma correcta y sea eficiente el control, El empleado siempre debe controlar su trabajo con el jefe.

**TABLA 262. Categorías de análisis. Direccionamiento estratégico. Total empresa**

<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>
244. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.
247. La empresa tiene claramente definidas sus estrategias y son conocidas por todos sus empleados.
248. La estructura que tiene la empresa es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.
401. Los conocimientos que tengo acerca de la filosofía, misión y objetivos de esta empresa son buenos.

**CATEGORIAS DE ANALISIS Y RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CONTINUACION)**

**TABLA 263. Categorías de análisis. Relación entre colaboradores. Total empresa**

<b>RELACION ENTRE COLABORADORES</b>
304. En la empresa cuando el trabajador se relaciona con los demás conoce historias o anécdotas en frases, tales como " todos sin excepción deben obedecer las reglas" y el coordinador se involucra con frecuencia y es estricto".
405. Siempre doy ayuda y colaboro en el trabajo de mis compañeros de área.
406. Participo como colaborador, organizador o líder cuando hay reuniones o trabajo en grupo en el área a la que pertenezco.
413. No participo con mis compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el departamento área para la cual trabajamos.
427. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con mis compañeros de trabajo son buenas.

## CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO. TOTAL EMPRESA

**TABLA 264. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Total empresa**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que factores como la capacitación del personal, las instalaciones físicas , las condiciones de trabajo y la tecnología mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio.	3
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como la estabilidad laboral, aceptación, y reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho; los empleados conocen principios como la autonomía el trabajo en equipo y el servicio al cliente.	6
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa en su proceso de selección no tiene en cuenta la influencia de personas conocidas; se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados para el logro de los objetivos. La empresa proporciona la información necesaria acerca de la empresa, slogans fuertes y claros para todos, funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día, reconociendo el desempeño de los empleados públicamente.	10
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	8
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de la tareas y el resultado del rendimiento.	9



## CATEGORIAS DE ANALISIS SU DESCRIPCION E IMPACTO. TOTAL EMPRESA

**TABLA 265. Categoría de análisis. Su descripción e impacto. Total empresa**

<b>Categorías identificadas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Numero de rasgos</b>
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información (metas, objetivos y responsabilidades) permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración.	5
<b>7. Control</b>	El control por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad en el trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	6
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	4
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales, personales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.	5
<b>TOTAL RASGOS</b>		56

## **TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. TOTAL EMPRESA**

Las categorías de análisis identificadas y su impacto son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa analizada. Estas tendencias son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares

Como resultado de este ejercicio, se identificaron cuatro (4) tendencias que caracterizan la cultura de la empresa y resultan de los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis identificadas

**TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. TOTAL EMPRESA  
(CONTINUACION)**

**TABLA 266. Tendencias. Dinámica de la estructura. Total empresa**

<b>Descripción</b>		<b>Número de rasgos</b>
<b>4. Estructura autoridad</b>	En la empresa todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas; el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la jerarquía piramidal de los jefes, quienes la ejercen con autonomía y relativa delegación, asumiendo responsabilidad en su gestión, y con un estilo de liderazgo participativo que les permite a los empleados involucrarse en las decisiones de trabajo.	8
<b>6. Estructura coordinación</b>	La calidad, oportunidad y frecuencia de la información permite la coordinación de actividades entre áreas y personas, que influyen en el desempeño individual de cada empleado, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración.	5
<b>7. Control</b>	El control por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad en el trabajo, permite a los jefes de la empresa hacer un continuo seguimiento de las tareas que desarrollan los colaboradores con el fin de que el trabajo genere los resultados esperados y que estos corrijan las fallas que se presentan.	6
<b>Total rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura.</b>		<b>19</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la dinámica de la estructura respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>33,93%</b>

**TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. TOTAL EMPRESA  
(CONTINUACION)**

**TABLA 267. Tendencias. Acción de liderazgo. Total empresa**

<b>Descripción</b>		<b>Número de rasgos</b>
<b>5. Relación jefe - colaborador</b>	Las relaciones jefe - colaborador son positivas, cuentan con un alto nivel de confianza que le permite a los empleados tener una mejor comunicación, trabajar en equipo y tener autonomía para definir el tiempo de la tareas y el resultado del rendimiento.	9
<b>9. Relación entre colaboradores.</b>	La buena relación entre los colaboradores fomenta un ambiente positivo e informal de trabajo en el que la confianza y la cooperación influyen en las relaciones laborales y en la forma en que las personas desarrollan su trabajo. Sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.	5
<b>Total rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo.</b>		<b>14</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la acción de liderazgo respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>25,00%</b>

**TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. TOTAL EMPRESA  
(CONTINUACION)**

**TABLA 268. Tendencias. Gestión orientada a las personas. Total empresa**

<b>Descripción</b>		<b>Número de rasgos</b>
<b>2. Desarrollo humano</b>	Al trabajar las personas en esta empresa, sienten que están cubriendo necesidades como la estabilidad laboral, aceptación, y reconocimiento que lo hacen sentir contento y satisfecho; los empleados conocen principios como la autonomía el trabajo en equipo y el servicio al cliente.	6
<b>3. Administración del recurso humano</b>	La empresa en su proceso de selección no tiene en cuenta la influencia de personas conocidas; se preocupa por la implementación de programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional de los empleados para el logro de los objetivos. La empresa proporciona la información necesaria acerca de la empresa, slogans fuertes y claros para todos, funciones de los empleados y retroalimentación de los sucesos del día a día, reconociendo el desempeño de los empleados públicamente.	10
<b>Total rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas.</b>		<b>16</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la gestión orientada a las personas respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>28,57%</b>

**TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL. TOTAL EMPRESA  
(CONTINUACION)**

**TABLA 269. Tendencias. Estrategia empresarial. Total empresa**

<b>Descripción</b>		<b>Número de rasgos</b>
<b>1. Productividad y herramientas de trabajo</b>	En la empresa existe conciencia que factores como la capacitación del personal, las instalaciones físicas , las condiciones de trabajo y la tecnología mejoran la productividad de los empleados para cumplir las metas propuestas, altos niveles de eficiencia y calidad del servicio.	3
<b>8. Dirección Estratégica</b>	El conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las estrategias, objetivos filosofías y visión de la empresa, permiten que se cree un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y la actitud que asumen frente a su trabajo.	4
<b>Total rasgos identificados en relación con la estratégica empresarial.</b>		<b>7</b>
<b>Porcentaje de rasgos identificados en relación con la estratégica empresarial respecto del total de rasgos altamente arraigados.</b>		<b>12,50%</b>

**CUADRO COMPARATIVO**

La empresa esta dividida en subgrupos de trabajo, quienes a su vez realizan un trabajo conjunto con otras empresas. A pesar de tener lideres diferentes, todos los grupos de trabajo valoran las relaciones sociales y las personas. En los grupos de trabajo en un 60% aproximadamente o mas muestran que son importantes las relaciones humanas, resaltando el grupo C que con un 89,19% contra el 10,81% de la estructura de la empresa. De igual manera se resalta el grupo J, donde en un 78,72% se considera importantes las relaciones humanas.

**TABLA 270. NUMERO DE RASGOS ALTAMENTE ARRAIGADOS Y PORCENTAJE POR CADA TENDENCIA Y GRUPO**

TENDENCIAS Y NUMERO DE RASGOS IDENTIFICADOS		GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7	GRUPO 8	GRUPO 9	GRUPO 10	TOTAL EMPRESA
DINAMICA DE LA ESTRUCTURA	Rasgos	24	24	4	25	18	29	14	31	18	10	19
	Porcentaje	33,80%	32,43%	10,81%	30,49%	29,03%	39,19%	26,42%	34,44%	36%	21,28%	33,93%
ACCION DE LIDERAZGO	Rasgos	21	19	15	22		18	12	23	9	14	14
	Porcentaje	29,58%	25,68%	40,54%	26,83%	27,42%	24,32%	22,64%	25,56%	18%	29,79%	25%
GESTION ORIENTADA A LAS PERSONAS	Rasgos	20	22	14	24	17	17	20	26	14	20	16
	Porcentaje	28,17%	29,73%	37,84%	29,27%	27,42%	22,97%	37,74%	28,89%	28%	42,55%	28,57%
ESTRATEGIA EMPRESARIAL	Rasgos	6	9	4	11	10	10	7	10	9	3	7
	Porcentaje	8,45%	12,16%	10,81%	13,41%	16,13%	13,51%	13,21%	11,11%	18%	6,38%	12,50%
RASGOS IDENTIFICADOS	TOTAL	71	74	37	82	45	74	53	90	50	47	56
MACROTENDENCIA FORMALIZACION	Rasgos	24	24	4	25	18	29	14	31	18	10	19
	Porcentaje	33,80%	32,43%	10,81%	30,49%	29,03%	39,19%	26,42%	34,44%	36%	21,28%	33,93%
MACROTENDENCIA CALIDAD INTERACCION SOCIAL	Rasgos	47	50	33	57	27	45	39	59	32	37	37
	Porcentaje	66,20%	67,57%	89,19%	69,51%	70,97%	60,81%	73,58%	65,56%	64,00%	78,72%	66,07%

## **ANALISIS. TOTAL EMPRESA**

La intensidad de cada tendencia presente en este estudio es lo que permite identificar y diferenciar esta empresa, estandarizando conductas sociales, reflejadas en los comportamientos que comparten los colaboradores.

El resultado de estas tendencias refleja una cultura que se manifiesta a partir de la forma en que está diseñada su estructura piramidal y de la interacción que existe entre las directivas y los colaboradores.

Las tendencias identificadas tienen su explicación en cada una de las cuatro variables con las que se trabajaron. La variable estructura se refleja en la tendencia identificada como la dinámica de la estructura. Las variables Clima organizacional y Sistema cultural tienen un aspecto significativo en las tendencias Gestión orientada a las personas. La variable Concepto que el líder tiene sobre el hombre se refleja en la tendencia Acción de liderazgo, y en general en los rasgos que constituyen cada tendencia.

La cultura de ésta organización tiene una alta influencia, por la forma en que se encuentra estructurada su jerarquía piramidal, donde todas las personas tienen clara la estructura definida por las directivas, que ejercen la autoridad con autonomía y relativa delegación; de igual forma la calidad, oportunidad y frecuencia de la información, permite la coordinación de actividades entre aéreas y personas, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos como consecuencia de la correcta y eficiente integración; junto con un control hecho por medio de la evaluación de la capacidad de liderazgo y la calidad de trabajo de todos los colaboradores, lo que permite hacer un continuo seguimiento de las tareas; significando así, un 39,93% de los rasgos de la dinámica de la estructura.



Por otro lado la gestión orientada a las personas significa un 28,57% de los rasgos que evidencian la conciencia que tienen las directivas de la empresa por mejorar la calidad de vida y trabajo de los colaboradores, implementando programas y planes de capacitación en busca del desarrollo personal y profesional, cubriendo así, necesidades como la estabilidad laboral, la aceptación y el reconocimiento. Los empleados conocen principios como la autonomía el trabajo en equipo y el servicio al cliente

Otra de las tendencias que muestra gran importancia, es la acción de liderazgo realizada tanto por los directivos de la empresa como los colaboradores, significando un 25% de los rasgos que evidencian un alto nivel de confianza entre las partes, mejorando la comunicación, el trabajo en equipo y la autonomía, fomentando un ambiente positivo e informal de trabajo; sin embargo los empleados no participan en la solución conjunta de problemas.

Finalmente el direccionamiento estratégico, crea un mayor sentido de pertenencia con la empresa por parte de los empleados, mejorando su actitud frente al trabajo junto con las herramientas que proporciona la empresa como las instalaciones físicas, las condiciones de trabajo y la tecnología que mejoran la productividad, significando así un 12.50% de los rasgos que se evidencian en la estrategia empresarial.

Gracias a la forma en que la empresa tiene estructurada su jerarquía piramidal y la manera en que esta funciona, podría afirmarse que la empresa está altamente orientada a la gestión del personal, donde la alta gerencia procura brindar a sus colaboradores las mejores condiciones tanto laborales como sociales, manejando un ambiente con cierto aire de informalidad y más participativo donde se comparten principios y valores que permiten que la persona pueda desarrollar de la mejor forma su trabajo . Este aspecto explica como esta empresa ha logrado brindar el mejor servicio de outsourcing y ser reconocido en el medio por la calidad humana y laboral de su personal.

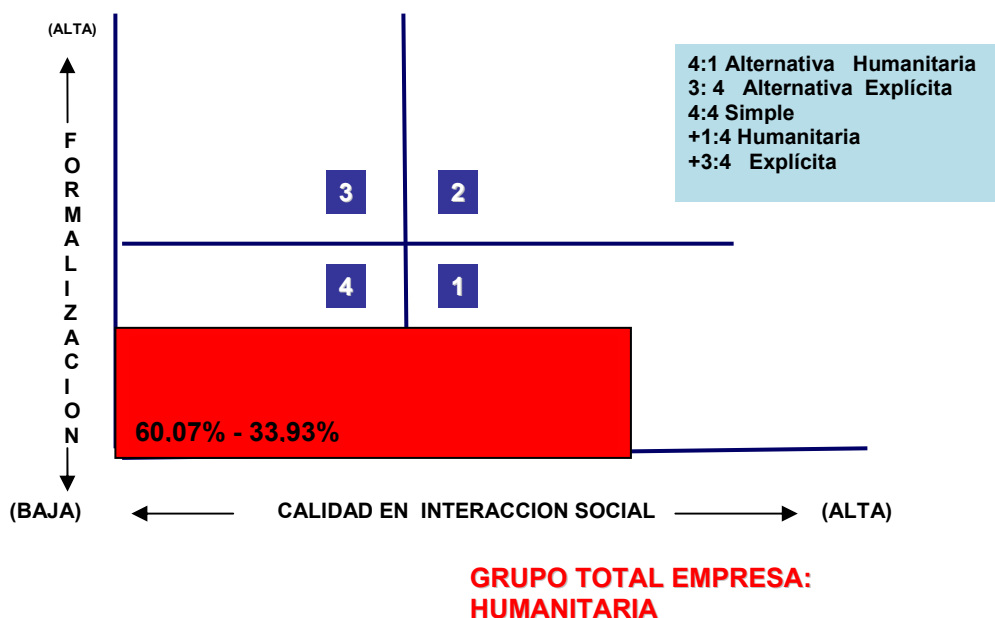
**TABLA 271. Caracterización de la cultura organizacional. Total empresa**

**Caracterización de la cultura organizacional**

Formalización	39,93%
Caracterización Interacción Social	60,07%

**FIGURA 11. Caracterización de la cultura organizacional. Total empresa.**

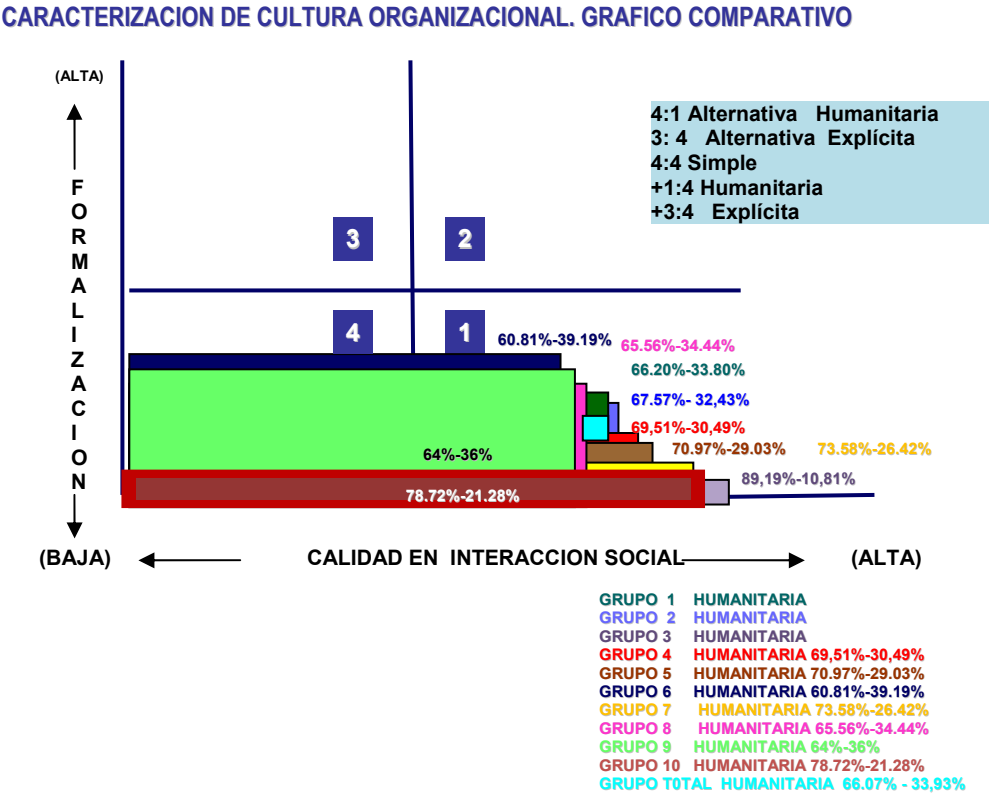
**CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL – TOTAL EMPRESA**



En este grupo, la caracterización de la empresa es humanitaria. El 60,07% muestra la importancia de las personas y sus relaciones sociales, lo cual significa que las labores se desarrollan de una manera menos formal y con más participación humana. Según Méndez, cuando se clasifica como humanitario un grupo social es porque “los empleados perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y con menos intensidad situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos”<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Ver méndez, 2008, caracterización de la cultura organizacional en instituciones del sector salud en Colombia. Pág. 20

**FIGURA 12. Caracterización de la cultura organizacional. Grafico comparativo.**



## **DEFICIENCIAS**

Cada grupo de trabajo presenta deficiencias diferentes dado los distintos estilos de liderazgo presentes y la forma en que cada persona percibe y entiende su entorno laboral; sin embargo, es posible resumirlas así:

- Los empleados consideran que el dinero recibido por su trabajo no es suficiente.
- Existen diferencias en la manera en que son dirigidos los grupos de trabajo debido a las diferencias en los estilos de liderazgo, lo que genera un impacto en el clima organizacional de cada grupo de trabajo.
- Existe un grupo de trabajo en el que predomina la importancia por las relaciones sociales y le da menos importancia a la estructura organizacional.
- Los empleados no participan en la solución conjunta de problemas, por lo cual se desaprovechan soluciones potenciales y buenas ideas.
- No se tiene seguridad acerca de las políticas y decisiones sobre las posibilidades de desarrollo personal; y sienten que los programas de capacitación se hacen para mejorar la ejecución del trabajo.
- No se aceptan con agrado y valoran las decisiones de los jefes. Se cumplen debido a la autoridad que representan.

## ACCIONES DE MEJORAMIENTO

Las deficiencias presentadas en cada grupo de trabajo deben ser reforzadas a nivel organizacional para mejorar las deficiencias y evitar que estos eventos se repitan en otros grupos.

- Evaluar la forma como son remunerados los empleados y mirar que incentivos (días de vacaciones, flexibilidad en maternidad, reconocimiento por el buen desempeño) se les puede dar a los empleados para que sientan que su trabajo es recompensado de manera justa.
- Hacer una capacitación de liderazgo y buenas prácticas a los jefes de cada grupo de trabajo.
- Reconocer con los empleados la importancia de las relaciones sociales y siempre promover los objetivos, misión y visión organizacionales para garantizar el cumplimiento de metas comunes.
- Realizar periódicamente sesiones de grupo en las que se puede escuchar y aprovechar las ideas de los empleados.
- Implementar programas que permitan el crecimiento personal de los empleados.
- Realizar talleres de trabajo en equipo en el que participen todas las personas de la organización.
- Hacer convenios con las empresas a las cuales les brindan el servicio de forma tal que puedan obtener algún beneficio adicional de forma tal que sientan que reciben más que dinero .
- Reconocimiento público del mejor empleado del mes
- Reunión periódica donde puedan expresar sus ideas de mejora para los procesos de la organización

## BIBLIOGRAFIA

- Casares A, David; González M., José Luís; Silíceo A, Alfonso. Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.Mexico D.F. 1999
- Chiavenato y Dalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.Mexico D.F. 1999
- Dane.[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) Ficha Metodológica. Definición Sector Servicios 2006
- Dessler Gary. Organización y administración, Enfoque situacional. Prentice Hall, México1987
- Filiseo, Alfonso. Liderazgo, valores y cultura organizacional
- Garzón Castillón, Manuel Alfonso. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá. Centro editorial Universidad del Rosario 2005.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso; Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Restrepo Puerta, Luis Fernando; Vélez Bedoya, Rodrigo. Protocolo de Investigación Grupo de Perdurabilidad empresarial. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá 2005.
- GOFFEE, Rob et al, El carácter organizacional. Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios, ediciones Granica S.A. 2001
- GONCALVES, Alexis P, “Dimensiones del clima organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la calidad. Internet:1997
- HELLRIEGEL, Susan E, Jackson Don, Slocum John W, Thomson Learning Jr., 2002, Administración un enfoque basado en competencias. Novena edición.
- Méndez, Carlos Eduardo, Presentación Antecedentes, Grupo de investigación en perdurabilidad empresarial, 2007, Pág. 1, Bogotá
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá. Editorial Limosa S.A. de C.V. y Universidad del Rosario 2006.

- Méndez, Carlos Eduardo, Caracterización De La Cultura Organizacional En Instituciones Del Sector Salud En Colombia. Bogotá. Universidad del Rosario 2008.
- Protocolo Investigación - Grupo de Perdurabilidad Empresarial, 2005, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá
- SERNA GOMEZ, Humberto , Planeación y Gestión Estratégica, Legis Editores, 1994
- SILICEO Alfonso et al , Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva, Mc Graw Hill, México, 1999